

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481137>

266

Government
Publications



Agriculture and Agri-Food Canada

1999–2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

As part of its ongoing efforts to streamline reporting requirements, the Treasury Board of Canada Secretariat has requested that Agriculture and Agri-Food Canada and four other departments explore alternative reporting structures to this year's report on plans and priorities. It has, therefore, exempted Agriculture and Agri-Food Canada from having to follow the guidelines for the preparation of this report.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

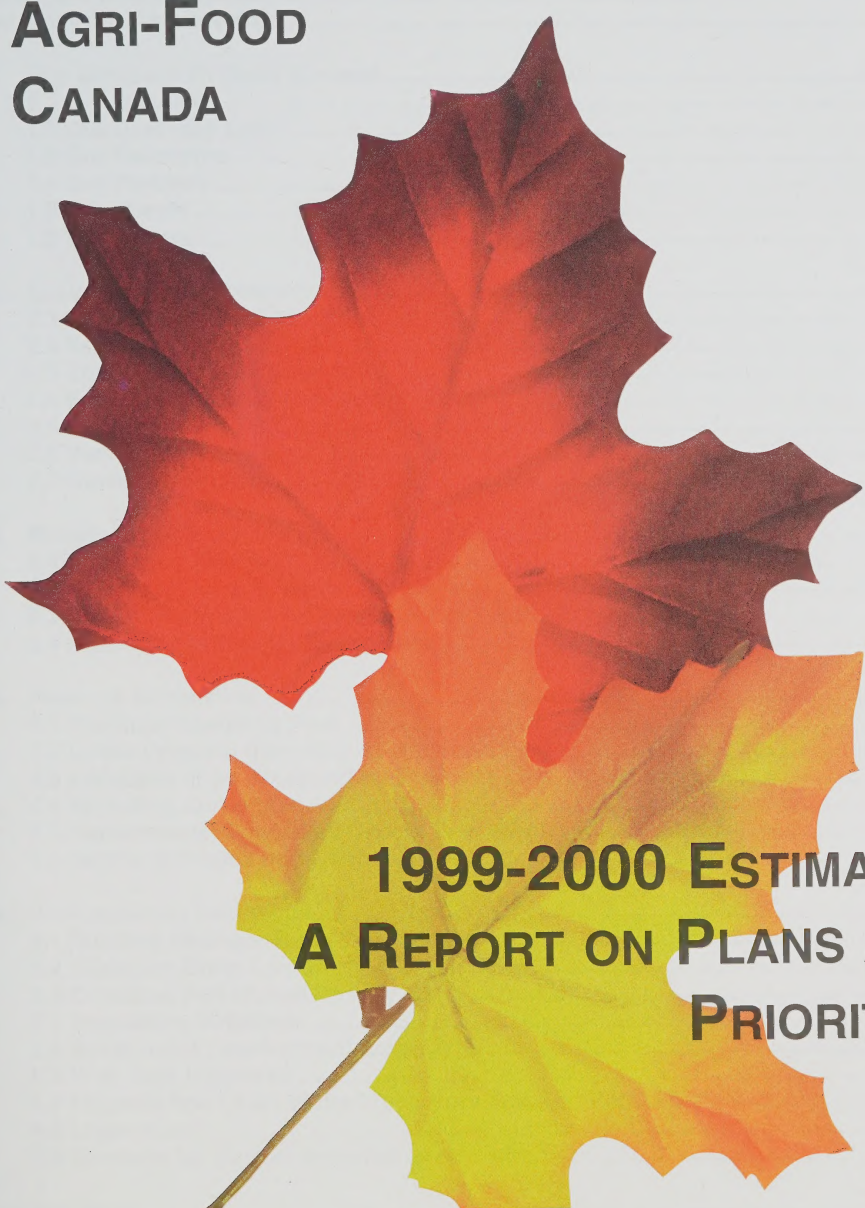
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-1

ISBN 0-660-60791-3



**AGRICULTURE AND
AGRI-FOOD
CANADA**



**1999-2000 ESTIMATES
A REPORT ON PLANS AND
PRIORITIES**

TABLE OF CONTENTS

MINISTER'S MESSAGE	2
MANAGEMENT REPRESENTATION	4
1. OUR APPROACH TO DOING BUSINESS	5
1.1 Our Mandate	5
1.2 Our Business Lines	5
1.3 Our Resources.....	6
1.4 Our Partners	6
1.5 Our People	7
1.6 Our Values.....	8
2. CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	9
2.1 Global/Domestic Economic Outlook	9
2.2 Farm Income	10
2.3 Environmental Sustainability	11
2.4 Research Capacity and Biotechnology	11
2.5 Rural Canada	11
2.6 Year 2000 Readiness.....	12
2.7 Human Resources.....	12
3. BUSINESS LINE PLANS	13
3.1 Expanding Markets	14
3.2 Innovating for a Sustainable Future.....	19
3.3 Strong Foundation for the Sector and Rural Communities.....	23
3.4 Sound Departmental Management.....	27
4. FINANCIAL INFORMATION	31
4.1 Financial Spending Plan.....	31
4.2 Gross Program Spending by Business Line.....	31
4.3 Initiatives to be Approved by Business Line	32
4.4 Spending Authorities	32
4.5 Departmental Controlled Capital Spending.....	33
4.6 Details of Grants and Contributions	34
5. SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	36
5.1 Building Stronger Rural Communities.....	36
5.2 Canadian Grain Commission	38
5.3 Canadian Pari-Mutuel Agency.....	40
5.4 Regulatory Initiatives	41
5.5 Sustainable Development Strategy	42
5.6 Year 2000 Initiatives	45
5.7 Organization Chart of the Agriculture and Agri-Food Portfolio	46
5.8 Legislation	47
5.9 Contacts for Further Information and Web Sites.....	48
TOPICAL INDEX.....	50

Minister's Message



Lyle Vanclief
Minister of Agriculture
and Agri-Food
and Minister Coordinating
Rural Affairs

I am pleased to present the Agriculture and Agri-Food Canada 1999-2000 *Report on Plans and Priorities*, in which I emphasize the Department's directions and associated challenges for achieving stated objectives on behalf of the sector. The report also highlights some of the ways we will be measuring and reporting to Canadians on our progress toward our shared goals.

The ambitious objectives and goals the agri-food sector has set for itself can be described as nothing less than Global Excellence. Global Excellence, for those involved in the agriculture and agri-food world, means a robust domestic economy which can help propel us to higher levels of profitable exports for our agricultural products and processed foods. It means reaping the environmentally sustainable benefits of an aggressive research and innovation effort, both public and private, with a modernized income stabilization system to sustain increased competitiveness. The pursuit of Global Excellence depends, in large part, on international sales, but our success in global markets rests on continued development of world-class products here at home. Canada's domestic markets are our springboard to international success.

The pursuit of Global Excellence helps align AAFC with overall government priorities. These shared growth targets mean more jobs for Canadians in a strong agriculture and agri-food sector. A strong agriculture and agri-food sector is key to a strong nation from coast to coast to coast.

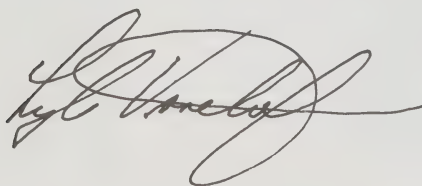
Right now, many Canadian farmers are experiencing a significant decline in their incomes, largely due to low commodity prices. To help deal with the current farm income crisis, the Agricultural Income Disaster Assistance Program was established in December 1998. The Government of Canada will invest up to \$900 million over the next two years matched by up to \$600 million from the provinces to help farmers through the current income crisis. In the first half of 1999, AAFC, in cooperation with the provinces, will be delivering this assistance to agricultural producers who face dramatic declines in net income as a result of factors beyond their own control.

New trade realities demand that we continue to press our interests on the international stage. With the World Trade Organization (WTO) negotiations scheduled to begin in

late 1999, one of our priorities will be to negotiate hard for a level playing field on which the Canadian agriculture and agri-food sector can compete with the world. Our first step will be to ensure that we have developed a consistent and inclusive position that gives us a solid framework on which to conduct negotiations. Input from industry and the Standing Committee on Agriculture and Agri-Food will also be invaluable to us. I want to move carefully towards developing our negotiation positions, based firmly on our international rights and obligations.

I also have the overall responsibility for leading the cooperative interdepartmental efforts to address the federal government's commitment to rural Canada. Spearheaded by AAFC's Rural Secretariat, the department has played, and will continue to play, an active role in engaging citizens in decisions which affect them, bringing a rural perspective to decision-making, encouraging opportunities for youth and connecting the various regions and interests of the country.

Together with the other agencies in the Portfolio, the department is working towards a strong, integrated approach to meet the federal government's objectives for the agriculture and agri-food sector. I invite you to read our *Report on Plans and Priorities* and its companion pieces and judge for yourself the difference that we intend to make to the sector. As the next few years unfold, we will build on our accomplishments. A great deal will continue to depend on our ability to transform ourselves as an industry: to seize opportunities, to maintain our competitive edge, and to build our future through sound environmental stewardship of our land and resources.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lyle Vanclief', with a large, sweeping loop at the end.

Lyle Vanclief

Minister of Agriculture and Agri-Food and
Minister Coordinating Rural Affairs

MANAGEMENT REPRESENTATION

1999-2000 REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

We submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 *Report on Plans and Priorities* (RP&P) for Agriculture and Agri-Food Canada.

To the best of our knowledge, the information:

- Accurately portrays the Department's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization;
- Is consistent with Treasury Board policy, instructions, and disclosure principles;
- Is comprehensive and accurate; and
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

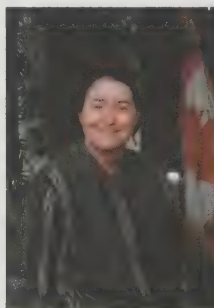
We are satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the preparation of the *Report on Plans and Priorities*.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Frank Claydon', written over a horizontal line.

Frank Claydon
Deputy Minister



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michelle Comeau', written over a horizontal line.

Michelle Comeau
Associate Deputy Minister

1. OUR APPROACH TO DOING BUSINESS

1.1 OUR MANDATE

The Minister of Agriculture and Agri-Food and Minister Coordinating Rural Affairs promotes the development, adaptation and competitiveness of the agriculture and agri-food sector through policies and programs that are most appropriately provided by the federal government. The overall goal is to help the sector maximize its contribution to Canada's economic and environmental objectives and achieve a safe, high quality food supply while maintaining a strong foundation for the agriculture and agri-food sector and rural communities. The Minister's role as Minister Coordinating Rural affairs has two major parts — advocacy for Canadians living in rural areas and coordination of activities carried out by individual federal departments and agencies on behalf of rural Canada.

AAFC is a federal trend-setter in providing improved, more innovative, and more responsive services and programs to Canadians. We are a key department in the current government-wide Service and Innovation initiative: AAFC is focussing upon service improvements for rural Canadians. As well, the department has revamped its approach to management planning. By targeting our efforts in four key areas or business lines (see below), we have laid the groundwork for providing better information to Canadians as taxpayers, as citizens, and as clients.

1.2 OUR BUSINESS LINES

In response to the call for all departments to clearly demonstrate how and where our work translates into results, AAFC set out four business lines that precisely define both where we will place our efforts, and how we will achieve our goals. In each business line, we have identified clear targets, and laid out plans and strategies for reaching these targets over the next three years. We have charted the results we expect to achieve, and designed performance measures to help us track our progress, and measure the impact of our work. As a result, AAFC is in a better position to report on its accomplishments and to demonstrate value for Canadian taxpayers' dollars.

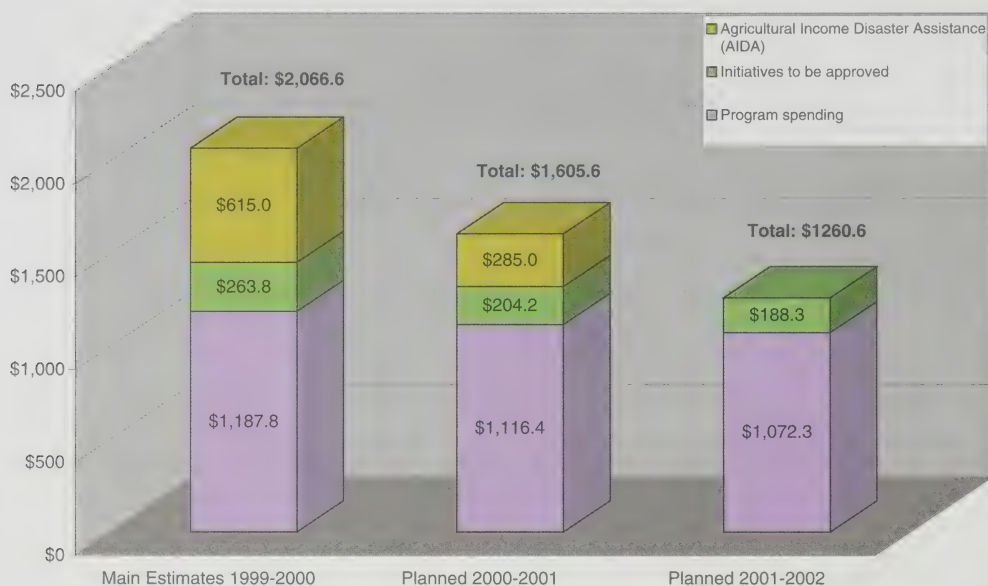
OUR BUSINESS LINES

- Expanding Markets
- Innovating for a Sustainable Future
- Strong Foundation for the Sector and Rural Communities
- Sound Departmental Management

Through the business lines, branches and other departmental partners are linked and reliant on each other. This approach rests on teamwork, and combining forces with our partners, including portfolio agencies, producers, the food industry, academic institutions, the provinces, and other federal departments.

1.3 OUR RESOURCES

AAFC Planned Expenditures (millions of dollars)



Fiscally, the department is staying its course. AAFC is increasingly operating in a stable fiscal environment, where program spending is consistent and predictable over the long-term. The extraordinary federal response to Canada's farm income crisis is reflected in an increase in AAFC expenditures for two fiscal years. A reduction in planned spending for 2001-2002 reflects the completion of both AIDA and the five-year phase out of dairy subsidies.

1.4 OUR PARTNERS



To maximize efficiency, AAFC teams with other **federal departments** to serve a shared client base. For example, as a member of Team Canada Inc, we work with Industry Canada (IC) and Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT) to deliver the federal government's International Business Development (IBD) Strategy.

As well, AAFC's Rural Secretariat leads the government-wide Canadian Rural Partnership (CRP), to increase opportunities for rural Canadians and to adapt programs to reflect rural realities. AAFC coordinates the work of twenty-six federal departments and agencies, as well as other levels of government and rural stakeholders.

In addition, the Cooperatives Secretariat situated within AAFC works in partnership with other federal agencies and departments to promote cooperatives as a business option for Canadians.

Collaborations between AAFC and the **provinces** will also continue to benefit the sector in many ways. Examples include:

- promoting Canadian agriculture and agri-food products abroad, and encouraging the expansion and retention of investment in the agri-food sector through a cooperative approach such as the Federal/Provincial Market Development Council and the Federal/Provincial Marketing and Trade Assistant Deputy Ministers' Committee;
- revising and strengthening the long-term farm safety net agreements through close cooperation between federal and provincial officials; and
- conducting collaborative research with our provincial counterparts in such areas as the Western Forage/Beef Program (e.g., effects of snow cover on forage quality).

Industry organizations, primary producers, and agri-food firms are instrumental in helping shape government policies and programs. AAFC consults with sectoral partners on key issues such as safety nets, grain marketing and transportation, research priorities, sustainable development, climate change, livestock management systems, cost recovery and orderly marketing.

Coordination and cooperation among **agencies** and **crown corporations** reporting to the Minister of Agriculture and Agri-Food is essential to advancing the sector's interests. In addition to AAFC, the Minister has responsibility for the Canadian Food Inspection Agency, the Canadian Grain Commission, the Farm Credit Corporation, the Canadian Dairy Commission, and the National Farm Products Council. Also, although the Canadian Wheat Board reports to the Minister responsible for the Canadian Wheat Board, AAFC is closely involved, providing support and services to the Minister responsible for the CWB. Portfolio partners and AAFC often work together to address common challenges and ensure a cohesive approach to policy-making for the sector.

1.5 OUR PEOPLE

In 1997, the Government of Canada launched *La Relève*, a major human resource renewal initiative to create a workplace where people are valued, recognized, given opportunities for self-development, and treated in accordance with the core values of the Public Service. These efforts are aimed at rebuilding a vibrant, representative Public Service to serve Canadians.

To meet these challenges, Agriculture and Agri-Food Canada launched its own plan called "Planning For the Future". This plan focuses on building a supportive work environment, training and development, succession planning, career planning, recruitment and staffing, diversity management, accountability agreements and rewards and recognition of our employees. We are seeking a departmental workforce that is representative of the available Canadian workforce.

We have started a dialogue with employees on these issues through the development of a set of departmental values (see below for details), and the undertaking of a benchmark employee

climate survey. The Departmental Management Committee endorsed an aggressive implementation plan to make improvements in many areas identified by employees, such as increased communication between employees and managers, improved human resource and communications skills of managers, investment in learning for employees, and ongoing help for employees to develop career plans.

1.6 OUR VALUES

To that end, Agriculture and Agri-Food Canada endorsed a set of shared core values that reflect what AAFC stands for, and how it does business. The challenge over the coming planning period will be to find ways to integrate these values into our daily activities.

By "living" these values, we will not only better serve our clients in a timely and responsive manner; we will also help create a better working environment for all employees of the department.

AAFC VALUES

Valuing People - We treat each other with dignity, respect and sensitivity; we recognize and appreciate our differences; we seek everyone's contribution and favour teamwork.

Integrity - We adhere to personal and professional values; we place the public interest before our own interest; we are honest with ourselves, our organization, and our clients; we accept ownership and responsibility for our actions, decisions and results.

Excellence - We are individually and collectively dedicated to providing high quality results and to serving our clients in a timely and flexible manner; we encourage the expression of ideas, the expression of creativity and the adoption of best practices.

2. CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

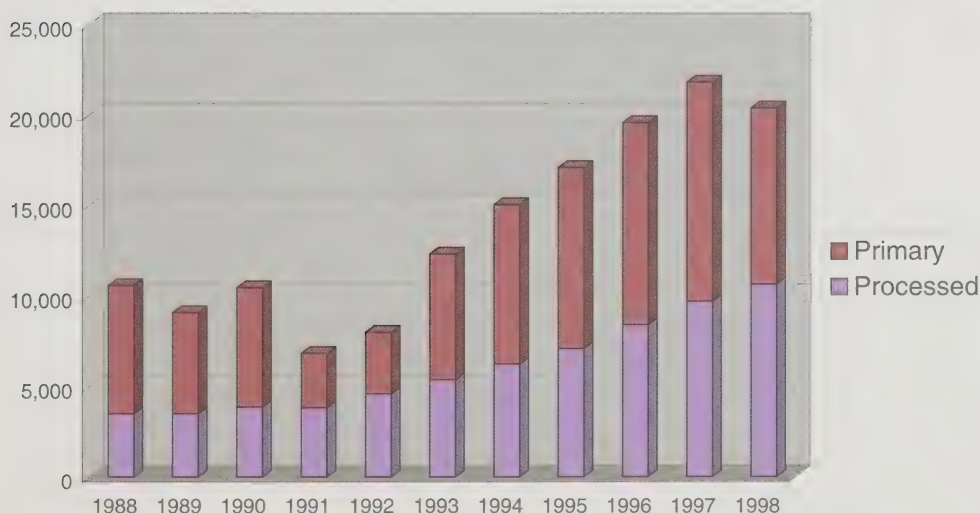
In recent years, the Canadian agriculture and agri-food sector has performed well on a number of fronts including export growth, innovation intensity, contribution to the GDP and employment. There have been dramatic fast-paced changes in what and how farmers produce, particularly in the Prairies.

Although long-term projections for business success are still positive, our sector is confronting an industry downturn, and several other issues require resolution. Important factors in AAFC's operating environment are described below.

2.1 GLOBAL/DOMESTIC ECONOMIC OUTLOOK

Over the last several years, Canadian agriculture and agri-food exports have enjoyed long-term growth, increasing from \$13 billion in 1993 to over \$22 billion in 1997. The preliminary 1998 figure for agriculture and agri-food exports is almost \$21 billion, and the final figures are expected to be somewhat higher. Food processed exports are continuing to perform remarkably well. For instance, canola oil exports rose 69% to \$411 million, boneless fresh beef exports rose 58% to \$720 million, and frozen french fry exports rose 31% to \$462 million. The value of durum and non-durum wheat exports dropped 23% and 50%, respectively. Given the serious economic problems that disrupted global markets, especially those in Asia and Latin America, the performance of the processed sectors exports is very encouraging and has contributed to Canada's overall agricultural and agri-food positive trade surplus.

**Exports of Primary Agricultural Products and Processed Agri-Food Products
in \$Millions, 1988 to 1998**



The Canadian food and beverage sector has an ambitious goal of increasing the processed agricultural exports to 60% of total agriculture and agri-food exports by 2005. The 1998 preliminary figures suggest that the industry is making progress toward that goal, especially with increased exports of processed products to our major trading partner, the United States. Overall, processed food exports in 1998 were up 9% over 1997 to \$10.6 billion. Processed food exports to the U.S. were up to \$8.1 billion, a remarkable increase of 16% over 1997. Trade relations with the U.S. continue to strengthen, 76% of Canadian processed food exports are now sold to the U.S. market compared to 59.5% in 1988.

Increasing exports, especially of processed agricultural products, will help create and keep agriculture and agri-food processing jobs in Canada. The government will continue to work closely with the Canadian industry to increase global market access and to promote Canada's high quality food and beverage products to international consumers.

With the World Trade Organization negotiations on agriculture scheduled to begin in late 1999, our priority will be to advance a coherent national approach in the international forum. This means refining our internal position to ensure it is consistent and inclusive, giving us a solid framework on which to conduct negotiations. Ongoing changes in the world agricultural economy, such as changes in the Common Agricultural Policy of the European Community, will all have to be factored into the development of this framework.

Domestically, the sector is under increasing pressure to produce products that meet the changing needs of consumers. Shifts in demographics, concerns over health and food safety, and environmental issues, are just a few of the agents of change. At the same time, the Canadian industry is faced with greater competition from global exporters. Success will depend on our sector's ability to produce convenient, competitively-priced products of consistently high quality, as well as upon Canada's skill in identifying emerging product opportunities (e.g., nutraceuticals/functional foods). It is increasingly critical that all links in the supply chain work together, if we are to continue to succeed.

2.2 FARM INCOME

In 1998, realized net farm incomes were expected to decline only 7% nationally compared to the average of the previous five years. However, Saskatchewan and Manitoba experienced major reductions in income of 40% and 34%, respectively.

Nationally, there are signs of gradual improvement in 1999. However, the situation is expected to remain particularly serious in the prairie provinces. Realized net income is expected to decline 40% in Manitoba and 80% in Saskatchewan during 1999, compared to 1998. The non-prairie provinces are benefiting from more diversified product mixes, which will mitigate the exposure to weak cereal and hog prices.

To help with the current farm income situation, the federal government announced in December 1998, the Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA) program. The federal government has committed up to \$900 million over two years, which, fully cost-shared with the provinces at a 60:40 ratio, will provide up to \$1.5 billion to farmers who have experienced significant income declines over the 1998 and 1999 tax years.

The AIDA program is meant to supplement producers' own risk management strategies. In addition to NISA and crop insurance, producers have several options open to them to manage their usual market and production risks, including hedging, forward pricing and contracting, diversification, and innovative marketing arrangements.

2.3 ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

Innovative and environmentally sound solutions for land and water management are increasingly providing producers with numerous environmental benefits that afford greater economic security in the long-term. The challenge and opportunity for the sector will be to integrate these and other economic and environmental considerations into all business decisions.

Additionally, there is a need to deepen scientific understanding of agriculture's performance in terms of Green House Gas (GHG) emissions. Under the Kyoto Protocol, Canada is committed to a 6% reduction in GHG emissions by the year 2010. Primary agriculture accounts for about 10% of Canada's GHG emissions. The sector is challenged with reducing its GHG emissions. There are opportunities for the sector to achieve greater operating efficiencies while contributing to lower emissions.

The sector is increasingly being asked by non-farm rural neighbours and other members of the public to demonstrate their sound environmental stewardship of the agricultural landscape. The farm sector is also challenged, both through domestic and international requirements, with developing tools to demonstrate that water, soil, air and species at risk are protected and enhanced.

2.4 RESEARCH CAPACITY AND BIOTECHNOLOGY

Long-term competitiveness depends on innovation and Canada's agriculture and agri-food sector is emerging as one of the most innovative and knowledge-intensive sectors in the marketplace. The agri-food sector spends \$1 billion annually on agri-food research and development with AAFC investing \$353 million of this amount in 1997-1998.

Biotechnology is emerging as a key focus for the sector, and offers many economic, environmental and social benefits. In recent years, however, multinational corporations have been patenting key genes and gene sequences of particular importance to Canadian agriculture. This loss of access to key sequences could hinder critical work which is essential to Canada's competitiveness.

2.5 RURAL CANADA

The Minister of Agriculture and Agri-Food is also the Minister Coordinating Rural Affairs. As such, he leads the government-wide Canadian Rural Partnership (CRP) initiative, designed to ensure that rural Canadians have the opportunity to participate fully in all this country has to offer. The CRP is the Government of Canada's commitment to increase opportunities for rural Canadians and to adapt its programs to reflect rural realities.

AAFC coordinates the CRP, which is an interdepartmental working group with representation from twenty-six federal departments and agencies. It is also leading the development of

approaches to measure and report on the success of this federal initiative.

In addition to helping sponsor programs across the country, CRP is designing a blueprint to help set the direction of future rural policy. The blueprint is based on the outcomes of last year's Rural Dialogue, where we sought input from thousands of rural Canadians.

2.6 YEAR 2000 READINESS

External: The Year 2000 Problem, or Y2K bug, represents a significant challenge for all economic sectors and Canadian citizens. Like other industries, the food supply chain is heavily reliant on basic utilities such as electricity, telecommunications and transportation. To address this issue, the department is actively engaged in a portfolio-wide effort involving other national governments, federal departments, the provinces, producers and agri-food business. Our goal is to raise awareness and to communicate the need for action. The department is assessing the vulnerabilities of the food supply chain and is working to ensure contingency planning is taking place so that Canadians are assured a safe and adequate food supply. The department is also addressing the international commercial implications of Y2K.

Internal: Ensuring the department is ready for the Year 2000 is one of AAFC's most pressing priorities. We are working hard to be certain that our systems, processes and assets used to support the sector are year 2000 compliant (see Chart of Year 2000 initiatives on page 45).

2.7 HUMAN RESOURCES

As a result of downsizing and program expenditure reductions over the last few years, the Public Service has undergone major changes in structure, function and size. While these efforts contributed significantly to restoring fiscal prudence, the Public Service lost a significant number of staff to early or planned retirements.

To deal with these losses and the continuing problem of an aging workforce, AAFC needs to develop innovative recruitment, development and retention strategies. Not only must we ensure that we have an adequate supply of highly trained employees to deliver programs and services to Canadians, we must also build a more representative workforce, to achieve employment equity for all Canadians.

Considerable work is underway across the Public Service, especially in "high risk" communities such as Science and Technology, Executives, and Regulatory/Inspection to better understand and forecast demographic trends, to ensure an appropriate balance between strategic recruitment and retention, and to develop learning investment strategies that build new competencies in our people.

Agriculture and Agri-Food Canada is a key player in all of these efforts as the department strives to rebuild its workforce and restore confidence in the Public Service as an "employer of choice". We want our employees to enjoy coming to work in the morning.

3. BUSINESS LINE PLANS

AAFC has identified four key business lines. The priorities flowing from our business lines will form the department’s strategic focus over the next several years.

The following section details key plans and strategies that will be used to achieve our business line priorities. To help us track our progress, expected results and performance measures have also been identified for each business line priority area. These measures will be used to report back to Canadians on our progress.

Detailed operational plans and activities have not been included in this section. For the reader who requires more information, a list of related Internet sites is provided within each business line section. As well, contacts for departmental publications have been included in the supplementary information.

		ORGANIZATIONAL RESPONSIBILITY FOR DELIVERY OF RESULTS	
BUSINESS LINES	PRIORITIES	PRIMARY	CONTRIBUTING
EXPANDING MARKETS	To improve and secure market access; to enable the agri-food sector to capture opportunities for trade in domestic and export markets, with a focus on processed agricultural products; and to increase domestic and foreign investment in the sector.	Market and Industry Services Branch	Research Branch Policy Branch Canadian Grain Commission
INNOVATING FOR A SUSTAINABLE FUTURE	To work with industry and other partners to support the sector's efforts to develop and produce competitive products and processes in an environmentally sustainable manner.	Research Branch Prairie Farm Rehabilitation Administration Policy Branch	Market and Industry Services Branch
STRONG FOUNDATION FOR THE SECTOR AND RURAL COMMUNITIES	To work with industry, provinces and other partners to enhance the sector's economic viability, while strengthening opportunities for rural community economic development.	Policy Branch Prairie Farm Rehabilitation Administration	Research Branch Market and Industry Services Branch
SOUND DEPARTMENTAL MANAGEMENT	To be the best performing organization in the public service.	Corporate Branches ⁽¹⁾ Legal Services Executive Offices	Line Branches

1. Corporate branches includes Corporate Services, Communications, Review, and Human Resources Branches.

3.1 EXPANDING MARKETS



Business Line Priorities

To improve and secure market access; to enable the agri-food sector to capture opportunities for trade in domestic and export markets, with a focus on processed agricultural products; and to increase domestic and foreign investment in the sector.

Canada's agri-food trade performance was remarkable over the mid-1990s. From exports of \$13 billion in 1993, we reached over \$22 billion in 1997. By 1996, we recaptured 3.17% of world agri-food trade. In 1997, the trade surplus for the agriculture, food and beverages sector reached \$6 billion and the total agri-food system contributed 8.5% of Canada's GDP.

For more information on this business line, see

Market and Industry Services Branch at
<http://www.agr.ca/misb.html>

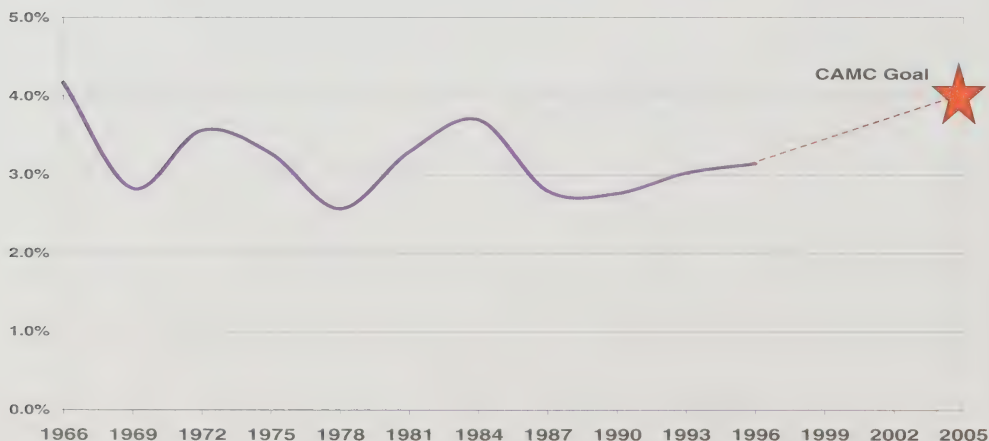
Agri-Food Trade Service (ATS) Online at
<http://atn-riac.agr.ca/public/menu-e.htm>

Exportsource at <http://www.exportsource.gc.ca>

CAMC at
<http://aceis.agr.ca/policy/epad/english/pubs/adhoc/camc/toc.htm>

Although world economic markets, particularly in Eastern Europe, Asia, and Latin America, have experienced economic downturn over the last two years, a 34% decline in the value of grain and oilseed exports appears to have been counterbalanced by an increase of 8.6% in Canadian processed food and beverage exports. The overall trend to an increase in Canadian agri-food exports that marked the 1991-1997 period is expected to return in 1999. The

Canadian Share of World Agriculture and Agri-food Products Market



domestic market will experience continued, moderate growth.

The Canadian Agri-Food Marketing Council (CAMC), an advisory body to the Minister of AAFC and the Minister of Foreign Affairs and International Trade, set new targets in 1998 aimed to increase Canada's share of world agriculture and agri-food exports to 4%, while increasing processed agricultural products exports to 60% by 2005. The challenge for AAFC will be to strengthen our efforts to assist industry in achieving these ambitious goals in the face of current markets. By so doing, the department will contribute to improving farm income, increasing job opportunities, and enhancing sector growth. Estimates indicate that attaining both of these goals could mean an additional 32,000 jobs in the agricultural sector and 88,000 jobs in the food and beverage sector.

To build on the departmental capacity to support the sector, AAFC has actively responded to a government-wide initiative to increase links between government efforts — the International Business Development (IBD) program. The centrepiece of the IBD program is Team Canada Inc (TCI), a network of service providers led by the three core federal IBD departments (AAFC, DFAIT and Industry Canada (IC)) which now includes 17 new federal partners. This network has joined forces to provide a single-window access to integrated government policies, programs and services designed to help the Canadian exporting community.

To help position the Canadian agri-food sector to meet its objectives, AAFC has identified three areas of business focus: **Market Access**, **Market Development**, and **Investment**.

MARKET ACCESS

EXPECTED RESULT

- ✓ Reduced barriers to domestic and international trade.

PLANS AND STRATEGIES

- Negotiate trade agreements:
 - Develop a unified, credible and compelling initial Canadian negotiating position in partnership with the sector and the provinces for the WTO agriculture negotiations prior to the WTO Ministerial meetings beginning November 30, 1999.
 - Continue to negotiate market access improvements as part of several accessions to the WTO.
 - Complete negotiations on a Free Trade Agreement between Canada and the European Free Trade Association in 1999.
 - Renegotiate, starting in 1999-2000, the Canada/Israel Free Trade Agreement to expand and improve market access for Canadian products.
 - Continue to participate in negotiations to create a Free Trade Agreement of the Americas by 2005.
 - Capture government and industry trade priorities and issues through the Sectoral Advisory Group on International Trade (SAGIT) and industry consultations.

- Resolve barriers to domestic and international trade:
 - Resolve or reduce international and interprovincial technical and other barriers to trade, with our major agriculture and agri-food trading partners, and in 1999-2000, achieve progress in identifying and addressing priority interprovincial barriers through revisions of the Agricultural and Alcoholic Beverages Chapters of the Agreement on Internal Trade.
 - Implement the December 4, 1998 Canada-U.S. Record of Understanding and Action Plan over the course of 1999-2000 which has established an improved framework for our biggest bilateral agriculture and agri-food trade relationship.
 - Safeguard Canadian market access by defending Canadian rights under trade agreements, using dispute settlement procedures where necessary, like the defence of Canada's classified milk pricing system in 1999, and provide advice on Canada's rights and obligations under those agreements to Canadian industry and policy-makers.
- Advance Canadian trade interests through the activities of international bodies:
 - Maintain agricultural trade reform as a high profile item on international organizations' agendas in consultation with provinces and Canadian industries.
 - Implement Canada's Plan of Action on Food Security (Food and Agriculture Organization (FAO). In 1999-2000, the department will create a "Bureau" to coordinate implementation of the Plan of Action.
 - Cultivate strategic alliances with like-minded members to press Canadian priorities within international organizations (WTO, Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Cairns, FAO).

MARKET DEVELOPMENT

EXPECTED RESULT

- ✓ More agri-food firms ready to export more products to capture more markets.

PLANS AND STRATEGIES

- Coordinate a strategic federal, provincial and industry partnership approach to export market development:
 - Implement, with our federal partners, the 1999-2000 International Business Development (IBD) Business Plan.
 - Implement, with our provincial partners and in consultation with industry, strategic initiatives contained in Canada's International

MAJOR INTERNATIONAL EXHIBITIONS

- FMI, Chicago, U.S.A. - May 1999
- Hofex, Hong Kong, China - May 1999
- Fancy Food Show, New York, U.S.A. - July 1999
- SIAL/MERCOSUR, Buenos Aires, Argentina - Aug. 1999
- Food China, Beijing, China - Sept. 1999
- ANUGA, Cologne, Germany - Oct. 1999
- FoodEx 2000, Tokyo, Japan - March 2000

Business Development Strategy for Agriculture, Food and Beverages that encompass the strategic goals and directions of the priority and emerging markets for 1999-2000.

- Provide programs and services to promote growth in export and domestic markets for both products and companies:
 - Provide services under Agri-food Trade Service (ATS), the agri-food arm of Team Canada Inc, to enhance domestic and export market responsiveness of regional and national clients.
 - Provide high quality domestic and international market information, intelligence and analysis products, like product and market specific information and intelligence through ATS On-line, ExportSource, InfoHort, Canadian Dairy Information Centre, etc.
 - Assist regional/national associations in the development of export strategies through processes such as the Agri-Food Industry Market Strategies (AIMS), by increasing agri-food associations' participation by 10% in 1999-2000.
 - Participate in major international exhibitions to enhance Canada's trade image. Promote Canadian products and enhance business relationships through the coordination of incoming/outgoing missions — like incoming buyers to attend Gourmet International in April 1999, and missions from New Exporters to Border States (NEBS).
 - Assist in adaptation of Canadian products to foreign markets to help meet CAMC's goal of 60% of agri-food exports as processed agricultural products by 2005.

PRIORITY MARKETS

- United States
- Japan
- European Union
- China
- South Korea
- Taiwan
- Mexico
- Brazil

EMERGING MARKETS

- Singapore
- The Philippines
- Russia
- Colombia

INVESTMENT

EXPECTED RESULTS

- ✓ Increased awareness of Canada as a preferred investment destination.
- ✓ Increased number of investments supported by AAFC.

PLANS AND STRATEGIES

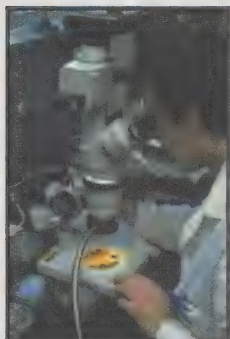
- Implement priorities identified in the Federal/Provincial Agri-Food Investment Strategy, including image enhancing with a focus on myth busting, a focused foreign outreach program and addressing knowledge gaps.
- Identify and/or resolve constraints to investment emerging from the government policy/program framework, such as reducing or eliminating selected regulatory barriers to investment.

- Provide programs and services and support alliances to encourage domestic and international investment in the Canadian agriculture and agri-food sector.
 - Promote advantages of investing in Canada through targeted information activities like investment promotion at large trade shows such as the annual FoodEx in Japan, ANUGA 1999, SIAL 2000, and other missions and seminars.
 - Identify potential investment opportunities, through such mechanisms as servicing investment enquiries, promotion at trade shows and missions, and priority and emerging market plans.
 - Build and maintain senior level contacts in key multi-national enterprises (MNEs), through the Country Champion Program, and aggressively market Canada as the North American investment destination of choice in target countries.
 - Maintain and expand investment in the agriculture and agri-food sector in collaboration with other government and industry stakeholders through, for example, the use of the "Rapid Response Team" approach.
 - Identify competitiveness, strengths and emerging competitor challenges through international benchmarking of selected Canadian agri-food industries.
- Promote strategic alliances between key sub-sectors, like the development of emerging industries such as biotechnology, new ingredients and nutraceutical products.
- Support the Canadian agri-food sector with a view to increasing its capacity and capability to supply competitive products.
- Improve the Canadian business climate for food processors through the promotion of new products and technologies; adoption of new ways of doing business; enhanced accessibility to competitively priced agricultural inputs; improved productivity; and identification and encouragement of the development of Canadian-based agri-food MNEs.
 - Provide program information in all regions to increase the use of loan guarantee programs under the *Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act* (FIMCLA).

EXPANDING MARKETS — MEASURING OUR PERFORMANCE

-
- ☐ Increase in estimated \$ value/volume of market access for Canadian Agriculture and agri-food products as a direct result of departmental work.
 - ☐ Increase in estimated \$ value/volume of new market opportunities and enhanced supply capability impacted by departmental activities such as outgoing trade missions.
 - ☐ Estimated \$ value of foreign and domestic investment in the sector resulting from departmental efforts.
 - ☐ Client satisfaction surveys in relation to our expanding market programs.

3.2 INNOVATING FOR A SUSTAINABLE FUTURE



Business Line Priority

To work with industry and other partners to support the sector's efforts to develop and produce competitive products and processes in an environmentally sustainable manner.

Long-term competitiveness depends on innovation, and the sector is emerging as one of the most innovative and knowledge-intensive in the Canadian economy. Continued investment is critical to maintaining our world-class reputation for innovation. The primary mandate of AAFC agri-food research focusses in areas of national need which the private sector cannot do for a profit. AAFC also

works with private sector partners via the AAFC Matching Investment Initiative (MII) to attract new private sector R&D investment into the sector.

The Canadian Agri-Food Marketing Council (CAMC) growth targets (see Expanding Markets section for details on targets) will challenge the Department to assist producers and processors alike to increase production and develop new products while protecting the resource base in a longer term, sustainable manner. Innovative and environmentally friendly solutions for land and water management provide agricultural producers with numerous environmental benefits while affording greater economic security in the long term. AAFC will be supporting agricultural producers and enterprises to develop and implement innovative solutions for land and water management.

For more information on this business line, see:

Matching Investment Initiative at
<http://www.agr.ca/research/mii/desc/miibr-e.html>

Biodiversity Action Plan at <http://www.agr.ca/envire.html>

Research Branch at
<http://www.agr.ca/research/branch/indexe.html>

Prairie Farm Rehabilitation Administration at
<http://www.agr.ca/pfra/pfintroe.htm>

Sustainable Development Strategy
<http://www.agr.ca/envire.html>

Biotechnology is emerging as an important research tool for the department. As a key federal department within the renewed *Canadian Biotechnology Strategy*, AAFC will be playing a role in working towards the shared goals of this strategy which focus on utilizing biotechnological advances while safeguarding the well being of Canadians. Within AAFC, researchers will be applying the techniques of biotechnology for the improvement of agriculture and agri-food products and processes. A central biotechnology focus for the department over the planning period will be the identification of gene sequences of agronomic significance and ensuring access to key genes.

We'll also concentrate on meeting Canada's commitment to international agreements, including the Kyoto Protocol and Canada's Biodiversity Strategy. Under the Kyoto Protocol, Canada is committed to a 6% reduction in Green House Gas (GHG) emissions by the year 2012. Agriculture accounts for about a tenth of Canada's GHG emissions.

INNOVATION — DEVELOPMENT OF NEW TECHNOLOGIES TO HELP KEEP THE AGRI-FOOD SECTOR COMPETITIVE

EXPECTED RESULTS

- ✓ Transfer technologies to reduce costs of producing and processing food.
- ✓ Improved quality and safety of food products.
- ✓ Advanced environmental practices that sustain agricultural production in the long term.
- ✓ Increased knowledge and technology development in Canada.

PLANS AND STRATEGIES

- Complete the evaluation of cryopreservation technology for maintaining fruit crops by 2001-2002.
- Develop a set of decision support tools for environmental assessments of new intensive livestock production facilities by 2000-2001.
- Register a high protein soybean variety in 1999-2000.
- Register a Prairie Spring wheat variety with Fusarium Head Blight resistance by 2000-2001.
- Develop new anaerobic technology to handle manure in an environmentally sustainable manner in 1999-2000.
- Develop new technologies to assure the welfare of farm animals by 2000-2001.
- License a pharmacologically active component of flax in 1999-2000.
- Develop bio-ingredients for the processing industry by 2001-2002.
- Increase the level of collaborative agriculture and agri-food research through the Matching Investment Initiative.
- Increase biotech research by \$17 million over the next three years through funding provided in the 1999 budget.

In 1999-2000, through the Hog Environmental Management Strategy (HEMS), federal and provincial governments will work with industry in finding solutions to environmental issues facing the hog industry.

SUSTAINABLE RESOURCE USE — PROMOTION OF SUSTAINABLE RESOURCE USE IN THE SECTOR

EXPECTED RESULT

- ✓ Increased environmental sustainability of our soil, water and air.



PLANS AND STRATEGIES

- Designate community pasture lands currently controlled by PFRA in the prairies under the Representative Area Network in 1999-2000. The network designation formally recognizes well managed lands that protect the biological diversity of natural ecosystems.
- Supply new sources of safe, reliable water to 3000 rural prairie residents and 1250 rural prairie enterprises in 1999-2000.
- Develop and distribute guidelines for the aeration of surface water supplies to improve water quality in rural areas in 1999-2000.
- Complete a study that evaluates the potential of growth in the agriculture and agri-food sector on the agricultural resource base in 1999-2000.
- Develop and distribute information on manure and riparian management and erosion control to agricultural producers in 1999-2000.
- Provide trees and shrubs to rural people on the prairies for the protection of 24,000 hectares of agricultural lands and for the rehabilitation of 325 hectares of wildlife habitat and the sequestration of carbon in 1999-2000.
- Develop and demonstrate low elevation spray applications, drip irrigation technology and optimum irrigation scheduling to support improved irrigation efficiency and mitigation of environmental impact in 1999-2000.
- Meet international commitments for trans-boundary water transfers in southwest Saskatchewan in 1999-2000.

INTEGRATED POLICIES AND DECISION MAKING — INTEGRATION OF ENVIRONMENTAL CONSIDERATIONS INTO DEPARTMENTAL POLICIES AND PROGRAMS

EXPECTED RESULT

- ✓ Adherence to Sustainable Development principles governing all federal departments.



PLANS AND STRATEGIES

- Fully implement AAFC's biodiversity strategy in 1999-2000.
- Conduct environmental assessments under the *Canadian Environmental Assessment Act* on projects that we contribute funding to or regulate in 1999-2000.
- Finalize and report on sectoral agri-environmental indicators in 1999-2000.
- With the Canadian Pork Council, implement a national technology assessment and transfer initiative to improve industry access to best hog management environmental technologies by 2001-2002.
- Through the Agriculture and Agri-food Climate Change Table, establish a sectoral strategy to respond to the Kyoto Protocol commitments to reduce sectoral emissions of green house gases by December 1999.
- Fully implement the AAFC three year "Agriculture in Harmony With Nature: Sustainable Development Strategy" by December 31, 2000.

**INNOVATING FOR A SUSTAINABLE FUTURE — MEASURING OUR
PERFORMANCE**

- ☐ Return on Investment for agri-R&D.
- ☐ Private sector investment in collaborative research projects measured by the % of increasing dollars matched by industry, # of industry participants, # of completed projects and # of staff hired.
- ☐ Improvement of the availability and quality of rural water in the agriculture and agri-food sector.
- ☐ Changes in the level of adoption of sustainable management practices in the agriculture and agri-food sector.
- ☐ Compliance with legislation requiring environmental assessments of departmental programs and projects.

3.3 STRONG FOUNDATION FOR THE SECTOR AND RURAL COMMUNITIES



Business Line Priority

To work with the sector, provinces and other partners to enhance the sector's economic viability, while strengthening opportunities for rural community economic development.

This business line encompasses safety net and adaptation programming, regulatory policies to boost the competitiveness of the agriculture and agri-food sectors, and the federal government's increasing emphasis on rural development. AAFC's challenge for this planning period is to maintain stability in the sector, while fostering greater self reliance and facilitating the changes required for success in an increasingly global environment. A competitive, growing Canadian industry with healthy domestic markets is the springboard to success on the world stage.

To help deal with the current domestic farm income crisis, the *Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA)* program was announced in December of 1998. The Government of Canada will provide up to \$900 million over the next two years, matched by up to \$600 million from provinces to assist farmers through these tough times.

To help mitigate future serious farm income declines and to promote self-reliance, the department is working with federal, provincial and sectoral partners to improve safety net programs. Current consultations on finding the best mechanisms to support farmers' financial well-being will result in a renewed safety net system. Under consideration, along with other proposals, is the possibility of integrating AIDA into the long-term safety net framework.

The Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) Fund will begin in 1999 to implement a renewed set of adaptation programs to help the agricultural and agri-food sector enhance its domestic and international competitiveness in the marketplace. The new adaptation programming will address the six priority areas identified in consultations with

For more information on this business line, see

Rural Secretariat at
<http://www.agr.ca/policy/rural/rsmenu.html>

Canadian Adaptation and Rural Development (CARD)
at <http://www.agr.ca/policy/adapt>

Farm Income at
<http://www.agr.ca/cb/income/english.html>

Net Income Stabilization Account at
<http://aceis.agr.ca/nisa/n9608e.html>

Economic Policy and Analysis at
<http://aceis.agr.ca/policy/epad>

Prairie Farm Rehabilitation Administration at
<http://www.agr.ca/pfra>

Cooperatives at
<http://www.agr.ca/policy/coop/contents.html>

industry last year— innovation, marketing, environmental protection, food safety, rural development and human capacity building. The CARD Fund's approach reflects the government's emphasis on sharing responsibility with sectoral partners and on encouraging private participation in program delivery.

In cooperation with its federal, provincial and rural partners, AAFC will enhance its responsiveness to the issues and needs of agricultural/rural communities, consistent with the approach being taken through the federal Canadian Rural Partnership. This means examining AAFC's policies, programs and services with the "rural lens" and, where required, adjusting to enhance economic and community viability and accessibility.

STABILIZATION OF FARM INCOMES AND RISK MANAGEMENT

EXPECTED RESULT

- ✓ Improved stability of farm income.

PLANS AND STRATEGIES

- Work with provinces and other partners to deliver a national farm income disaster program to provide assistance to agricultural producers who face dramatic declines in net income as a result of factors beyond their control.
- Continue negotiations to conclude long-term safety net agreements so that, by the year 2000, all provinces and territories will have signed new federal-provincial safety net agreements.
- By 2000-2001, implement new safety net agreements, monitoring performance and adjusting program design as necessary.

A RENEWED ADAPTATION STRATEGY

EXPECTED RESULT

- ✓ Increased rate of adaptation by the agriculture and agri-food sector to respond to changes in markets, technology, etc.

PLANS AND STRATEGIES

- Implement a renewed set of adaptation programs in priority areas like the food processing sector, identified in consultation with industry.
- Build on performance management frameworks to include economic and social environmental indicators to measure short-term results for individual projects, regions, major commodity groups and activity areas.
- Implement a project database that includes the CARD Fund, the National Soil and Water Program and Companion project information. The database will be used to support the development of the sector level indicators, ensure transparency of all projects to stakeholders and provide a tool to help avoid duplication and overlap.

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL/RURAL ECONOMIES

EXPECTED RESULTS

- ✓ Policies, programs and services that are more targeted and more accessible to the needs of rural Canadians.
- ✓ Strategies and implementation plans supporting prairie clients in building the capacity for rural growth.

PLANS AND STRATEGIES

- Identify and implement the departmental contribution to the cross-government Canadian Rural Partnership initiative. This includes examining AAFC's policies, programs and services for rural Canadians against the priorities identified in the Rural Dialogue and making adjustments to enhance their responsiveness to the needs of rural Canadians.
- Increase the understanding and adoption of value-added production and agricultural diversification among producers on the prairies.
- Improve the capacity of prairie rural clients to plan, implement and manage sustainable development.

MARKET REGULATION

EXPECTED RESULT

- ✓ A market regulation strategy that improves industry growth, competitiveness and self-reliance.

PLANS AND STRATEGIES

- Respond to recommendations from Mr. Justice Estey's comprehensive review of grain and oilseed handling and transportation systems for western grains and oilseeds.
- Implement changes resulting from amendments to the *Canadian Wheat Board Act*.
- Assist the supply management industries to respond to new challenges in the domestic and export marketplace.

POLICY DEVELOPMENT AND ANALYSIS

EXPECTED RESULT

- ✓ A business climate that fosters industry competitiveness and self-reliance, while ensuring environmental and social sustainability.

PLANS AND STRATEGIES

- Enhance AAFC's capacity to conduct research and analysis on the fundamental forces of change facing the sector by strengthening the policy linkages with the external policy

community, universities and other government departments through such mechanisms as the Canadian Agricultural Trade Research Network.

- ▶ Work in collaboration with other federal and provincial jurisdictions and industry to structure new frameworks and continue work on horizontal initiatives such as biotechnology, climate change, pesticides, the environment, endangered species, youth employment and aboriginal negotiations.

CO-OPERATIVES

EXPECTED RESULT

- ✓ Federal policies and programs that facilitate the development of co-operatives.

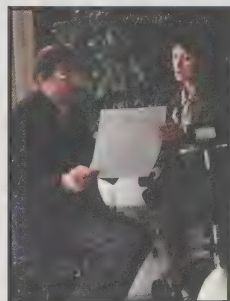
PLANS AND STRATEGIES

- ▶ Work in partnership with provinces, territories and the co-operative sector to enhance the contribution of co-operatives in addressing economic and social challenges faced by all Canadians.
- ▶ Reach agreements with key federal departments to set in place a policy framework for the development of co-operatives.

STRONG FOUNDATION FOR THE SECTOR AND RURAL COMMUNITIES — MEASURING OUR PERFORMANCE

-
- ☐ Value of the results of projects sponsored under adaptation programs.
 - ☐ Value to the sector of market regulation improvements.
 - ☐ Improved federal government responsiveness to rural Canada.
 - ☐ Client satisfaction surveys measuring service delivery (e.g., NISA) and program delivery.
 - ☐ Reduction in income variance (measured by comparing the income variation of program participants compared with non-participants).

3.4 SOUND DEPARTMENTAL MANAGEMENT



Business Line Priority

Being the best performing organization in the public service.

Sound management is the AAFC launch pad for achieving our program goals. Our people, knowledge and systems must be the best if we are to serve the sector effectively. The department will strive to be recognized as the best performing department in the public service by providing leadership, a supportive environment, and the necessary working tools to be an employer of choice within the public service.

Our ability to attract and retain top level personnel is critical to our contributions to the sector, from research and policy development to innovation and human resource management. Under the government wide *La Relève* initiative, AAFC will be working with other departments to establish human resource policies and hiring opportunities to attract and keep the best employees for the challenges ahead.

Over the planning period, the challenge will be to continue to pursue the department's goal of excellence. The responsibility for achieving this shared goal is department-wide with all AAFC employees contributing to a well-run organization. Efforts to reach our goal of management excellence will be focussed through four interrelated plans and strategies: shared departmental direction; fostering a motivated, representative and high performance workforce; having a supportive work environment which provides the tools to "get the job done"; and promoting a continuously improving organization.

For more information on this business line, see:

La Relève at

http://lareleve.pwgsc.gc.ca/lareleve_e.html

Agriculture and the Year 2000 Problem at

<http://www.agr.ca/policy/y2k>

Federal government Year 2000 at

http://www.info2000.gc.ca/welcome/stream_e.htm

Comptrollership Modernization at

http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/contents.htm

SHARED DEPARTMENTAL DIRECTION

EXPECTED RESULT

- ✓ AAFC is the best performing organization in the public service.

The Department has recently set out a series of building blocks for an excellent organization called *The Next Century of Excellence* (see diagram below). These building blocks provide a "game plan" to help make Agriculture and Agri-Food Canada the top performing organization in the Government of Canada.



The building blocks we have set for ourselves include **hearing from our stakeholders** both internal and external; developing **managers as leaders**; being **ready for the future** through integrated planning; ensuring we have information that **supports excellence**; supporting the development of a **high performance workforce**; and being a **responsive organization** that is able to respond quickly to new and better ways of doing business through measuring our **results**. These building blocks will serve as "guide posts" for organizational excellence as we work towards our shared goal of being the best performing organization in the public service.

PLANS AND STRATEGIES

- In the upcoming year, the department will focus its efforts on communicating and promoting the department's direction and vision through two-way communication throughout the department. Specific strategies include:
 - Hold Departmental Management Committee (DMC) meetings in the regions and include participation by regional staff, beginning April 1999.
 - DMC members to communicate with their staff on an ongoing basis.
 - Hold a Middle Managers' Council meeting in June 1999.

FOSTERING A MOTIVATED, REPRESENTATIVE AND HIGH PERFORMANCE WORK FORCE**EXPECTED RESULT**

- ✓ AAFC is an employer of choice.
- ✓ AAFC has a workforce aligned to meet its business needs.

 **PLANS AND STRATEGIES**

- Implement our three-year employment equity action plan that takes a more aggressive approach to improving the representation of designated group members in our workforce by March 31, 2002.
- Provide diversity training to all managers by December 31, 2000.
- Provide career planning and assistance to all employees who want it by December 31, 2000.
- Continue to invest 4% of the salary budget in employee learning.
- Schedule language training to EX employees by March 31, 2003 to meet policy requirements and to support our goal of a work environment that is conducive to the use of both official languages.
- Continue to review and enhance our corporate rewards and recognition program to strengthen its alignment with, and support of, departmental values.

HAVING THE RIGHT TOOLS AND A SUPPORTIVE ENVIRONMENT IN PLACE**EXPECTED RESULT**

- ✓ The right information provided in a timely manner.
- ✓ A supportive work environment.

 **PLANS AND STRATEGIES**

- Implement our new Information Management Strategic Framework in 1999 to better manage our information and knowledge resources.
- Implement SATURN, a new integrated financial and materiel management system in 1999 to resolve the Y2K issues with existing systems and prepare for the government's Financial Information Strategy.
- Implement an enhanced human resource information management system by June 1999 including tools to provide timely and reliable information for managers and staff to make informed decisions.
- AAFC has also made a commitment to being a pilot department in the implementation of the government-wide initiative of modernized comptrollership. Over the planning period, we will be checking our capacity to manage ourselves within the framework of modernized comptrollership and to benchmark ourselves against other federal departments.
- Complete the environmental management review of departmental and regional facilities to identify environmental challenges by December 1999.

- Embed risk management practices into ongoing financial and strategic planning exercises.
- Of particular importance to the department and the sector is Year 2000 preparedness. The department has been aggressive in addressing the systems, infrastructure and facilities dimensions of Year 2000 problem, reallocating funds to do so. (See page 45 for details on specific AAFC initiatives and activities).
- Develop a corporate framework to support managers in meeting requirements for Occupational Health and Safety compliance, training and a new Disability Management Program by March 31, 2000.
- Continue to promote the use of conflict resolution practices and techniques whenever appropriate.

ENCOURAGING CONTINUOUS IMPROVEMENT

EXPECTED RESULT

- ✓ Improved management practices by responding to feedback.

PLANS AND STRATEGIES

- Implement a departmental performance measurement strategy in 1999.
- Implement a Management Information System to improve reporting on financial and non-financial performance by September 1999.
- Develop service and quality measures to support government-wide quality initiatives.
- Respond to corporate challenges raised in the 1998 staff survey.
- Plan and develop a follow-up staff survey for implementation in 2000-2001.
- Seek ongoing input from departmental stakeholders.

SOUND DEPARTMENTAL MANAGEMENT — MEASURING OUR PERFORMANCE

-
- ☐ Increased employee job satisfaction — measured through surveys.
 - ☐ Comptrollership capacity self-assessment (providing benchmarks) which measures business planning, control systems, risk management and responsibility framework.
 - ☐ Departmental Performance Measurement Strategy in place to track key results.

4. FINANCIAL INFORMATION

4.1 FINANCIAL SPENDING PLAN - AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA (\$ MILLIONS)

The following table summarizes the financial spending plan of the Department to March 31, 2002.

	Forecast 1998-1999	Main Estimates 1999-2000	Planned 2000-2001	Planned 2001-2002
Gross Program Spending	1,585.4	1,802.8	1,401.4	1,072.3
Less: Revenue Credited to the Vote	88.0	90.0	90.6	90.6
Net Program Spending	1,497.4	1,712.8	1,310.8	981.7
Plus: Initiatives to be Approved ⁽¹⁾	-	263.8	204.2	188.3
Net Planned Expenditures	1,497.4	1,976.6	1,515.0	1,170.0
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund ⁽²⁾	42.5	40.1	40.3	40.3
Plus: Cost of Services Provided by other Departments	31.5	31.5	31.5	31.5
Net Cost of the Department	1,486.4	1,968.0	1,506.2	1,161.2
Full-Time Equivalents	5,336	5,328	5,332	5,334

1. In 1999-2000, once the new initiatives have been approved, the Department may seek up to the amount shown through Supplementary Estimates. These initiatives include:
- ▶ The remaining three years of a four-year multi-departmental Canadian Rural Partnership Initiative which was announced in the 1998 budget.
 - ▶ The Economic Recovery Assistance Program (1998 Ice Storm).
 - ▶ Safety Net Companion Programs.
 - ▶ Canadian Adaptation and Rural Development.
 - ▶ Youth Employment Strategy.
 - ▶ Biotechnology.

4.2 GROSS PROGRAM SPENDING BY BUSINESS LINES (\$ MILLIONS)

	Forecast 1998-1999	Main Estimates 1999-2000 ⁽¹⁾	Planned 2000-2001 ⁽¹⁾	Planned 2001-2002 ⁽¹⁾
Expanding Markets	186.0	193.2	191.2	190.5
Innovating for a Sustainable Future	359.3	310.3	311.2	310.8
Strong Foundation for the Sector and Rural Communities	949.0	1,240.6	830.8	504.3
Sound Departmental Management	91.1	58.7	68.2	66.8
Total	1,585.4	1,802.8	1,401.4	1,072.3

1. These amounts do not include initiatives to be approved.

4.3 INITIATIVES TO BE APPROVED BY BUSINESS LINE (\$ MILLIONS)

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Expanding Markets	(0.2)	(0.2)	(0.2)
Innovating for a Sustainable Future	17.4	18.4	17.3
Strong Foundation for the Sector and Rural Communities	246.6	186.0	171.2
Total	263.8	204.2	188.3

4.4 SPENDING AUTHORITIES — MINISTRY SUMMARY (\$ THOUSANDS)

Vote	1999-2000 Main Estimates	1998-1999 Main Estimates
Agriculture and Agri-Food Department		
1 Operating expenditures	369,689	361,286
5 Capital expenditures	28,771	38,545
10 Grants and Contributions	764,052	275,944
(S) Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	200	200
(S) Payments in connection with the <i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	65,500	65,500
(S) Loan guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	4,000	4,000
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Crop Insurance Program	222,600	217,600
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Net Income Stabilization Account	212,600	254,647
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Safety Net Companion Programs	47	122,482
(S) Minister of Agriculture and Agri-Food — Salary and motor car allowance	49	49
(S) Contributions to employee benefit plans	45,780	46,341
(S) Canadian Grain Commission Revolving Fund	(525)	27
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Transition for Red Meats	-	3,153
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Agri-Food Innovation Program	-	30,100
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Canada/Nova Scotia Apple Industry Development Fund	-	130
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — 1994 New Brunswick Debt Refinancing Program	-	80
Total Department	1,712,763	1,420,084

4.5 DEPARTMENTAL CONTROLLED CAPITAL SPENDING (\$ MILLIONS)

	Current Estimated Total Cost	Forecast Spending to March 31, 1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002	Future Spending
Approved projects over \$5 million						
Lethbridge Alta. - Facility retrofit and upgrade (PPA)	34.6	1.8	4.1	5.5	10.0	13.1
Winnipeg Man. - Facility Retrofit (PPA)	18.6	0.7	1.1	1.0	8.0	7.7
Agassiz B.C. - Facility retrofit (PPA)	18.0	1.5	8.2	8.3	-	-
Fredericton N.B. - Facility Retrofit (PPA)	17.0	0.9	1.1	6.0	7.5	1.5
London/Delhi Ont. - Facility Upgrade (EPA)	12.0	9.9	2.2	-	-	-
Guelph - Food Safety and Quality Facility (EPA)	10.0	4.6	5.4	-	-	-
Charlottetown P.E.I. Consolidation of Operations (PPA)	8.4	0.2	0.7	5.4	2.0	-
Lennoxville - New Swine Facility (EPA)	6.3	6.2	0.0*	-	-	-
Saturn Financial System (EPA)	14.3	13.8	0.5	-	-	-
Total Approved projects over \$5 million	-	-	23.4	26.2	27.5	23.3
Total Projects within Minister's approval authority	-	-	5.4	2.1	0.8	-
Total Controlled Capital Projects	-	-	28.8	28.3	28.3	-

NOTES:

1. **PPA: Preliminary Project Approval:** Treasury Board's approval to initiate a project, including the authorization of expenditures to be incurred during the project definition and costing phase.
2. **EPA: Effective Project Approval:** Treasury Board's approval and expenditure authorization for the implementation phase of a project. Sponsoring departments submit for EPA when the scope and cost of the overall project have been well defined.
3. Capital projects valued at over \$5 million require Treasury Board approval.

* Note:

Expenditures in this table are shown in millions of dollars. For this reason, expenditures which cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Because expenditures are shown in millions, rounding errors occasionally occur.

4.6 DETAILS OF GRANTS AND CONTRIBUTIONS (\$ MILLIONS)

	Forecast 1998-1999	Main Estimates 1999-2000	Planned 2000-2001	Planned 2001-2002
GRANTS				
(S) Grants to agencies established under the Farm Products Agencies Act	0.0*	0.2	0.2	0.2
Agricultural research in universities and other scientific organizations in Canada	1.0	1.0	1.0	1.0
Grants to organizations whose activities support soil and water conservation and development	0.0*	0.0*	0.0*	0.0*
Grants to organizations to facilitate adaptation and rural development within the agriculture and agri-food sector	25.9	1.6	-	-
Grants to organizations under the Safety Net Companion Programs	43.1	-	-	-
Grants to individuals and organizations in support of grain transportation reform	2.0	-	-	-
Grants to individuals in recognitions of their activities in the national dissemination of federal agricultural information	0.0*	0.0*	-	-
Total Grants	72.0	2.8	1.2	1.2
CONTRIBUTIONS				
(S) Payments in connection with the <i>Agriculture Marketing Programs Act</i>	44.0	65.5	65.5	65.5
(S) Loan guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	4.0	4.0	4.0	4.0
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Transition Programs for Red Meats	3.1	-	-	-
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Agri-Food Innovation Program	10.8	-	-	-
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Crop Insurance Program	217.6	222.6	227.3	227.3
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Canada/Nova Scotia Apple Industry Development Fund	0.1	-	-	-
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — 1994 New Brunswick Debt Refinancing Program	0.0*	-	-	-
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Net Income Stabilization Account	254.6	212.6	212.6	212.6
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Safety Net Companion Programs	133.1	0.0*	0.0*	0.0*
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Gross Revenue Insurance Plan	0.1	-	-	-
Contributions under the Agri-Food Trade 2000 Program	13.2	12.8	12.9	12.8
Initiatives under the authority of the Economic and Regional Development Agreements	2.1	1.4	0.6	-
Contribution in respect of the Commodity-Based Loans Program	9.0	2.0	-	-
Contributions in support of organizations associated with agriculture research and development	0.7	0.7	0.7	0.7
Contribution to the Protein, Oil and Starch (POS) Pilot Plant Corporation	2.7	2.5	1.7	1.7
Contributions in support of the National Soil and Water Conservation Program	1.1	1.7	-	-
Contributions to bona fide farmers and ranchers, groups of farmers and small communities in Manitoba, Saskatchewan, Alberta and the Peace River District of British Columbia for the development of dependable water supplies	5.7	5.6	5.6	5.6
Contributions under the Economic Recovery Assistance Program (1998 Ice Storm)	4.5	9.0	-	-
Contributions under the Agriculture and Agri-Food Canada Scholarship Program	0.4	-	-	-

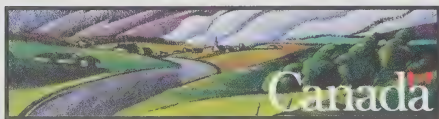
	Forecast 1998-1999	Main Estimates 1999-2000	Planned 2000-2001	Planned 2001-2002
Payments for the benefit of producers for agricultural commodities by the Governor in Council pursuant to the <i>Farm Income Protection Act</i> (Dairy Subsidies)	124.0	76.6	44.6	12.6
Contributions under the National Hazard Analysis and Critical Control Point Adaptation Program	4.3	1.5	-	-
Contributions under the Canadian Agri-Infrastructure Program	34.2	36.1	8.7	-
Contributions for the 4-H Program and the Canadian Agriculture Safety Program	1.5	-	-	-
Contributions under the Canadian Farm Business Management Program	12.2	1.0	-	-
Contributions under the Business Planning for Agri-Ventures Program	2.5	-	-	-
Contributions to facilitate adaptation and rural development with the agriculture and agri-food sector	7.8	10.4	-	-
Contributions to the Canada Safety Council in support of National Farm Safety Week	0.0*	0.0*	0.0*	0.0*
Contributions under the Agri-Food Assistance Program	0.2	-	-	-
Contributions under Agricultural Income Disaster Assistance pursuant to the <i>Farm Income Protection Act</i> ⁽¹⁾	-	600.0	270.0	-
Total Contributions	893.5	1,266.0	854.2	542.8
Total Grants and Contributions	965.5	1,268.8	855.4	544.0

1. The AIDA is an initiative of up to \$900 million. This includes contributions of up to \$600 million in 1999-2000, up to \$270 million in 2000-2001, and \$30 million for administration costs over the two years of the program.

* Note: Expenditures in this table are shown in millions of dollars. For this reason, expenditures which cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Because expenditures are shown in millions, rounding errors occasionally occur.

5. SUPPLEMENTARY INFORMATION

5.1 BUILDING STRONGER RURAL COMMUNITIES



Under the Canadian Rural Partnership (CRP), the Rural Secretariat of Agriculture and Agri-Food Canada leads and coordinates the government-wide effort for rural policy development and implementation to respond to the challenges and issues of rural Canadians through partnership initiatives among federal departments and agencies, other levels of government and rural stakeholders.

IMPLEMENTATION STRATEGY

The Government of Canada's vision for rural Canada is one of vibrant communities and a sustainable resource base which contribute to our national identity and prosperity, where rural Canadians can make informed decisions about their own future, share the benefits of the global knowledge-based economy and society, and can take full advantage of opportunities for personal and community development.

The Government of Canada recognizes the values and strengths of rural Canada and the contribution of rural areas to our national economy and identity. The Government is working to build a rural Canada in which rural Canadians have the access to the necessary tools, information, skills, infrastructure and services to maintain and enhance their quality of life and to diversify and sustain their communities.

Priority areas for rural communities, identified by rural citizens through the Rural Dialogue, are being examined at the national and regional level to determine appropriate departmental and cross-government action.

RURAL CANADA LEADERSHIP

Twenty-six departments and agencies are working together under the Canadian Rural Partnership to provide an efficient network of programs and services for rural Canadians: —

- AAFC,
- Atlantic Canada Opportunities Agency,
- Canada Economic Development for Quebec Regions,
- Canada Post Corporation,
- Canadian Heritage,
- Citizenship and Immigration,
- Environment Canada,
- Farm Credit Corporation,
- Finance Canada,
- Fisheries and Oceans,
- Health Canada,
- Human Resource Development,
- Indian Affairs and Northern Development,
- Industry Canada
- Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario - FedNor,
- Portfolio Office,
- Aboriginal Business Canada,
- Justice Canada,
- Millennium Bureau of Canada,
- Natural Resources Canada,
- Privy Council Office,
- Public Works and Government Services Canada,
- Revenue Canada,
- Royal Canadian Mounted Police,
- Statistics Canada,
- Transport Canada,
- Treasury Board Secretariat,
- Western Economic Diversification.

Federal Rural Teams, established in every province and territory, are reaching out to work with provincial departments and rural stakeholder groups to provide opportunities for collaboration and partnership at the local community level.

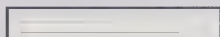
EXPECTED RESULTS

- ✓ Better policy and program decisions at the national and regional level with the input of rural Canadians.
- ✓ Increased awareness of and equitable access to federal programs and services by rural Canadians.

PLANS AND STRATEGIES

- Response to rural issues and concerns through a cross-departmental strategic action plan.
- Active application of the "rural lens" to new and renewed federal policies, programs and services.
- Enhanced response to rural issues and concerns through the implementation of partnership initiatives, between federal departments and agencies, other levels of government and rural stakeholders.
- Testing of new approaches to respond to community development issues and concerns through "pilot projects".
- Enhanced access to information on federal programs and services through the undertaking of information outreach activities.
- Improved information and knowledge across government on trends and issues in the rural economy.

BUILDING STRONGER RURAL COMMUNITIES —



MEASURING OUR PERFORMANCE

- ☐ Assessment of the application of the "rural lens" on new and renewed federal policies, programs and services (narrative/review).
- ☐ Ongoing dialogue and feedback from rural Canadians on overall government performance (survey, on-line feedback and other mechanisms).
- ☐ Assessment of the awareness of rural Canadians of federal

For more information see

Canadian Rural Partnership <http://www.rural.gc.ca>

5.2 CANADIAN GRAIN COMMISSION

KEY STRATEGIES, PLANS AND EXPECTED RESULTS

The CGC conducted an extensive review of its programs and services in 1998-1999 to ensure the current and future needs of the grain industry are met efficiently. The program changes resulting from this review are reflected in our plans for 1999-2000. Highlighted below are the CGC's Key Strategies, Plans and Expected Results by Key Result Area:

KEY EXPECTED RESULTS

PLANS (1999-2002)

SEPARATE REPORTING STATUS

- ✓ Formalize the separate reporting status for the CGC's accountability to Parliament.
- ▶ Submit and receive approval for our first Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS).

GRAIN QUALITY STANDARDS

- ✓ Maximize the value of our work in setting and maintaining grain quality standards
- ▶ Implement a national inspection monitoring system.
- ▶ Complete ISO registration of identified services.
- ▶ Conduct statistical studies to understand the variability inherent in grading factors that are visually assessed.
- ▶ Collaborate with AAFC scientists on improving and developing testing for evaluating new grain varieties.
- ▶ Rationalize primary and export standards to provide a single standard system.

GRAIN QUALITY AND QUANTITY SERVICES

- ✓ Adapt activities and adjust services to meet changing customer needs and technologies.
- ▶ Centralize inward inspection operations in the major ports.
- ▶ Improve efficiency of outward services to terminal elevators in port cities by matching staff with client demands.
- ▶ Examine the feasibility of opening Service Centres in Swift Current, Saskatchewan and Grande Prairie, Alberta.
- ▶ Implement protein testing as a component of the provisions for Subject to Inspector's Grade and Dockage.
- ▶ Develop and implement an appeal mechanism for protein applied to wheat on receipt at terminal elevators.
- ✓ Maintain a cooperative relationship with the grain industry for quality assurance services
- ▶ Working with industry and the CWB to identify a system through which reliance on kernel visual distinguishability (KVD) can be reduced while maintaining an effective segregation system.

KEY EXPECTED RESULTS**PLANS (1999-2002)****MARKET SUPPORT**

- ✓ Continue market support activities to reinforce Canada's reputation in world grain markets.
 - ✓ Enhance and strengthen customer service.
- ▶ Working with industry to develop and implement guidelines for an Identity Preserved system framework.
 - ▶ Develop with soybean shippers a CGC monitoring and documentation system to strengthen buyer confidence in Canada's ability to provide shipments of non-GMO (genetically modified organisms) soybeans.
 - ▶ From 1999 to 2002, work with the CWB and grain handling companies to improve services.
 - ▶ From 1999 to 2002, continue to meet with terminal and transfer elevator managers and operating staff to identify changes in operating procedures and to discuss operation concerns.

COMMUNICATION

- ✓ Enhance awareness and understanding among producers and the industry of the value of Canada's quality assurance system.
- ▶ Continue to provide a complaints mechanism to producers, the industry and stakeholders.
 - ▶ Expand media relation efforts related to producer and industry understanding of the quality assurance system.

LEGISLATION AND REGULATION

- ✓ Increase industry responsibility by adjusting regulatory activities and eliminate outdated regulations provided with have the support of the industry
- ▶ From 1999 to 2002, conduct a comprehensive review of the *Canada Grain Act*.
 - ▶ If approved by the government, implementing amendments to the *Canada Grain Act* to establish the Special Crops Rural Initiative program.
 - ▶ Transfer the CGC's supervisory authority over the Winnipeg Commodity Exchange to the Manitoba Government.

GRAIN RESEARCH AND TECHNOLOGY

- ✓ Maintain a leading edge on new grain research and information technology
- ▶ Contribute to the development of Rapid Instrument Objective Testing (RIOT) methodologies.
 - ▶ Monitor developments in the field of genetically modified organisms to ensure that quality control challenges resulting from those developments are addressed, that we collaborate in related industry initiatives, and that we can respond to the service needs of the grain industry.
 - ▶ Ensure all systems and infrastructure are Year 2000 compliant by April 1999.

5.3 CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY

MANDATE AND KEY RESULT AREAS (STRATEGIC 3 YEAR PLAN)

The Canadian Pari-Mutuel Agency's (CPMA) mandate is to protect the wagering public against fraudulent practices by consistently ensuring the integrity of pari-mutuel betting across Canada, thereby promoting the viability of the horse racing industry.

The Agency's strategic plans for the 1999 to 2002 period, based on government policy and legislation, will focus on:

- A **regulatory framework** which will ensure the best standards for public protection and industry integrity in both the domestic and foreign markets where globalization and technology advancements are providing new opportunities and challenges.
- **Efficient supervision and surveillance** techniques to maintain public confidence and pari-mutuel betting integrity.
- A **corporate structure and management** which provide the information and **performance measurements** concerning pari-mutuel betting activity, industry compliance and the levy sustainability to accomplish CPMA's mandated objectives.

PLAN HIGHLIGHTS (1999 to 2002)

- Continue regulatory review and propose amendments, for example to simplify betting and clarify drug control regulations.
- Research, testing and approval of existing and new pari-mutuel systems and surveillance programs.
- To ensure efficiency, full review and cost benefit analysis of service contracts and their performance of CPMA's contracted surveillance programs.
- Continue to improve on the collection and distribution of statistical information on pari-mutuel betting activity, levy and surveillance performance.
- Investigate partnership with provinces and industry on drug control and other surveillance programs.
- Enhance and maintain the CPMA web site to provide the public and industry with the latest information pertaining to agency personnel, regulations and proposed changes, statistical information and publications access.

5.4 REGULATORY INITIATIVES

LEGISLATION AND REGULATIONS

- ▶ Amendments to federal Crop Insurance Regulations

EXPECTED RESULTS

- ✓ To simplify regulatory requirements for provinces and make necessary changes resulting from ministerial directions for the long term design of Safety Net programs.

5.5 SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY (SDS)

The development of the departmental SDS has had a large impact on how we conduct business. The concept of sustainable development is fully integrated into the department's decision-making capacity. In fact, our departmental business lines align with the four strategic directions of our Sustainable Development Strategy (SDS). Establishing targets for the SDS in each planning period is now done through the business lines planning process.

Examples of the department's expected results or performance targets for many of our SDS commitments can be found below. Included in this summary are objectives undertaken by the Canadian Food Inspection Agency in partnership with AAFC. During the 1999-2000 fiscal year, we will also begin to draft our second sustainable development strategy. The next 3 year action plan will build on the success of our first SDS.

STRATEGIC DIRECTION/SDS OBJECTIVE	EXPECTED RESULTS/TARGETS
1. INCREASING UNDERSTANDING	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Focus and enhance the department's analytical capabilities and provide timely and appropriate information to encourage greater integration of environmental factors into sectoral and departmental decision making. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Completion of a comprehensive agri-environmental indicators report.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Integrate environmental sustainability objectives into departmental policies, legislation and programs. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continue on-going coordination in support of the implementation of the department's responsibilities under the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> (CEAA) and registration of environmental assessments on the Federal Environmental Assessment Index. ✓ Improve the capacity of Prairie rural clients to plan, implement and manage sustainable development. ✓ Continue to amend legislation in consideration of SDS priorities.

STRATEGIC DIRECTION/SDS OBJECTIVE EXPECTED RESULTS/TARGETS

2. PROMOTING ENVIRONMENTAL AND RESOURCE STEWARDSHIP

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Develop mechanisms to encourage adoption of practices that enhance multiple-use benefits and stewardship of natural resources within the agriculture and agri-food sector. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Improve the understanding of the sector's contribution to Green House Gas (GHG) emissions and mitigation practices. ✓ Increase access to safe, reliable water supplies for rural residents, and agricultural enterprises. ✓ Develop and demonstrate technologies that support the application of sustainable irrigation practices by clients on the Prairies. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementing International Commitments: Work with the sector to represent Canada's agri-environmental interests, to meet Canada's commitments, and to develop means of implementing current environmental agreements. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assist the sector develop and implement alternatives to methyl bromide so that they may help Canada meet its commitments under the Montreal Protocol. ✓ Develop national, multi-stakeholder positions on climate change for use in negotiations of domestic and international environmental initiatives. ✓ CFIA to facilitate and coordinate the development by industry of a new national standard for organic products and accreditation system. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Integrate environmentally responsible approaches into the management of the physical operations of the department. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Purchase and implement an EMS information management system. ✓ Implement the departmental Environment Management (EM) Policy. |

3. DEVELOPING INNOVATIONS AND SOLUTIONS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Through research and development, increase the availability to industry of commercially viable systems and technologies to address on- and off-farm environmental effects of agricultural activities. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Complete project using NBPT, a urease inhibitor, to allow surface application of urea to minimum or zero tillage systems, increasing fertilizer efficiency. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Develop a scald resistant barley variety. ✓ Develop a high-protein soybean variety for Eastern Canada with significant yield. |

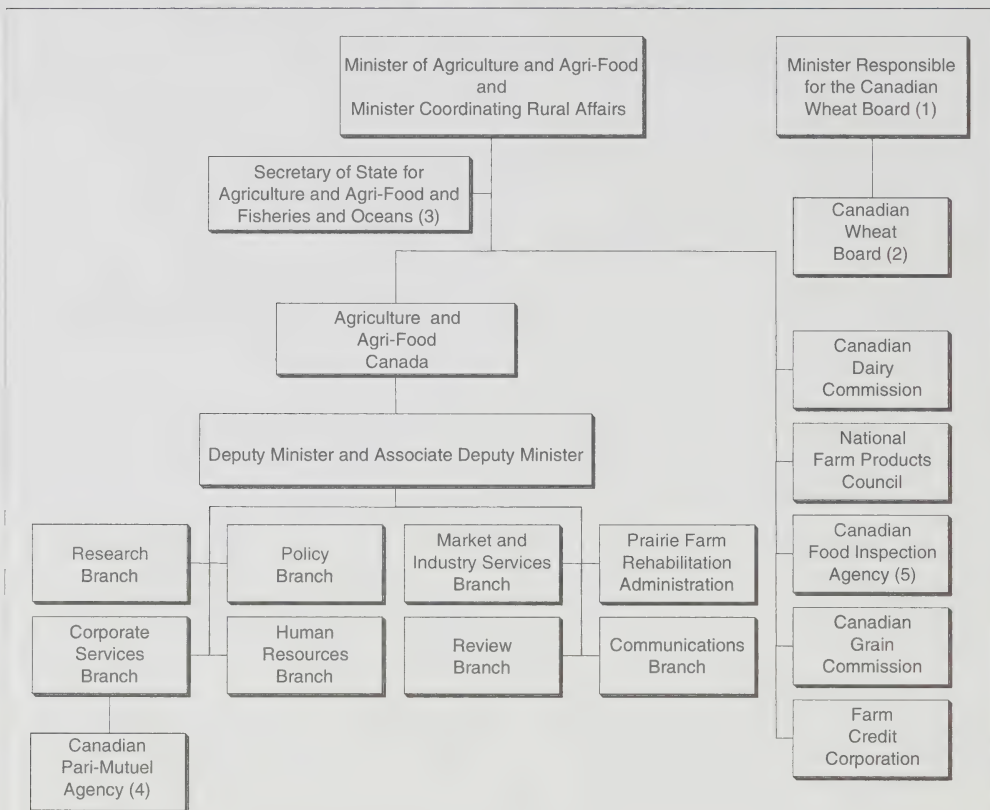
STRATEGIC DIRECTION/SDS OBJECTIVE	EXPECTED RESULTS/TARGETS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identify areas at most environmental risk. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Develop a spring wheat with significant improvement in protein content. ✓ Develop an anaerobic digestion technology to handle manure in an environmentally sustainable manner. ✓ Develop carcass pasteurization equipment for application to beef. ✓ CFIA will apply regulations governing the notification and environmental assessments of products like novel feeds, fertilizers, supplements, veterinary biologics, and plants with novel traits. CFIA will conduct pre-release environmental safety assessments and will seek to further amend its legislation for other commodities as required. ✓ Develop and apply technology for treating poor quality water in rural areas. ✓ Develop resource management data bases that support the responsible use of land and water resources used in agricultural production.
4. SEIZING MARKET OPPORTUNITIES	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Increase industry awareness of environmental marketing and trade opportunities and constraints, enabling proactive responses. ▶ Facilitate the demonstration of the environmental quality of products, practices, and services provided by the agriculture and agri-food sector. ▶ Influence domestic and international initiatives in the interests of environmental progress and the Canadian agriculture and agri-food sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Increase the understanding and adoption of value-added production and agricultural diversification opportunities by agricultural producers on the Prairies. ✓ Increased production of vegetable oil-based products for use in environmentally sensitive areas, like lubricants in forestry and biodiesel in mining. ✓ Develop a national, multi-stakeholder position for use in WTO negotiations on allowable environmental programs.

5.6 YEAR 2000 INITIATIVES

The Year 2000 problem, or "Millennium Bug", represents a significant challenge to Canadians and the agri-food sector. In addressing this Government priority, AAFC is working to ensure the readiness of its operations nation-wide and is providing a leadership role for the sector and rural Canadians by facilitating awareness.

YEAR 2000 INITIATIVES	EXPECTED RESULTS
APPLICATIONS, INFRASTRUCTURE, FACILITIES, AND DESKTOP <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conduct inventory and testing of all departmental computer applications, equipment and facilities for Year 2000 compliance. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non-compliant applications, equipment, and buildings either converted, replaced, or shut down in advance of Year 2000.
BUSINESS CONTINUITY PLANNING <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identify critical business functions and assets, and develop formal business contingency procedures. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Development of formal business contingency procedures, testing and refinement of plans will ensure delivery of AAFC mandate beyond January 1, 2000.
SECTORAL READINESS <ul style="list-style-type: none"> ▶ Assess the level of sectoral readiness through a survey of national agriculture and agri-food associations. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assessment of potential Year 2000 impacts on the agriculture and agri-food sectors. Survey will also raise awareness of the associations contacted.
COMMUNICATIONS PLAN <ul style="list-style-type: none"> ▶ Communications activities targeting the agriculture and agri-food sector and rural Canadians. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Increased awareness and information concerning potential impacts of Year 2000.
AUDIT <ul style="list-style-type: none"> ▶ Independent audit and verification of testing and conversion efforts; overall project risk assessment. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurance to management that conversion efforts and project management are being performed with due diligence.

5.7 ORGANIZATION CHART OF THE AGRICULTURE AND AGRI-FOOD PORTFOLIO



(1) The Honourable Ralph Goodale is the Minister Responsible for the Canadian Wheat Board.

(2) The Canadian Wheat Board is not part of the Agriculture and Agri-Food Portfolio, but it is strongly linked with AAFC.

(3) The Office of the Secretary of State for Agriculture and Agri-Food and Fisheries and Oceans is funded jointly with Fisheries and Oceans Canada.

(4) On April 1, 1997, the Canadian Pari-Mutuel Agency began reporting through the Corporate Services Branch.

(5) On April 1, 1997, the Food Production and Inspection Branch became part of the Canadian Food Inspection Agency (CFIA).

5.8 LEGISLATION ADMINISTERED BY THE MINISTER OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

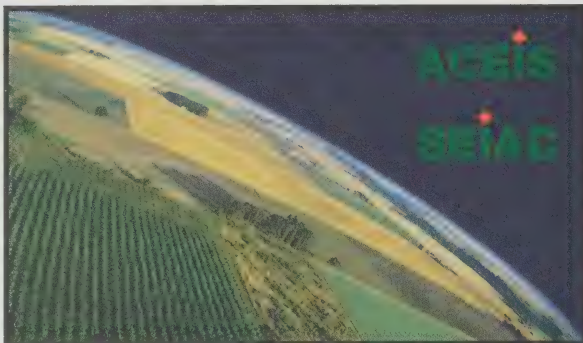
<i>Advance Payments for Crops Act</i> ⁽¹⁾	R.S.C., 1985, c. C-49, as amended
<i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	S.C., 1997, c. 20
<i>Agricultural Products Board Act</i> (dormant)	R.S.C., 1985, c. A-4, as amended
<i>Agricultural Products Cooperative Marketing Act</i> ⁽¹⁾	R.S.C., 1985, c. A-5, as amended
<i>Agricultural Products Marketing Act</i>	R.S.C., 1985, c. A-6, as amended
<i>Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act</i> ⁽²⁾	S.C., 1995, c. 40, as amended
<i>Animal Pedigree Act</i>	R.S.C., 1985, c. 8 (4th Supp.), as amended
<i>Canada Agricultural Products Act</i> ⁽²⁾	R.S.C., 1985, c. 20 (4th Supp.), as amended
<i>Canada Grain Act</i>	R.S.C., 1985, c. G-10, as amended
<i>Canadian Dairy Commission Act</i>	R.S.C., 1985, c. C-15, as amended
<i>Canadian Food Inspection Agency Act</i> ⁽²⁾	S.C., 1997, c. 6
<i>Canagrex Dissolution Act</i> (dormant)	S. C. 1987, c. 38, S-6
<i>Department of Agriculture and Agri-Food Act</i>	S.C., 1994, c. 38, as amended
<i>Experimental Farm Stations Act</i>	R.S.C., 1985, c. E-16, as amended
<i>Farm Credit Corporation Act</i>	S.C., 1993, c. 14, as amended
<i>Farm Debt Mediation Act</i>	S.C., 1997, c. 21
<i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	R.S.C., 1985, c. 25 (3rd Supp.), as amended
<i>Farm Improvement Loans Act</i>	R.S.C., 1985, c. F-3, as amended
<i>Farm Income Protection Act</i>	S.C., 1991, c. 22, as amended
<i>Farm Products Agencies Act</i>	R.S.C., 1985, c. F-4, as amended
<i>Feeds Act</i> ⁽²⁾	R.S.C., 1985, c. F-9, as amended
<i>Fertilizers Act</i> ⁽²⁾	R.S.C., 1985, c. F-10, as amended
<i>Fish Inspection Act</i> ⁽²⁾	R.S.C., 1995, c. F-12, as amended
<i>Grain Futures Act</i>	R.S.C., 1985, c. G-11, as amended
<i>Health of Animals Act</i> ⁽²⁾	S.C., 1990, c. 21, as amended
<i>Livestock Feed Assistance Act</i> (dormant)	R.S.C., 1985, c. L-10, as amended
<i>Meat Inspection Act</i> ⁽²⁾	R.S.C., 1985, c. 25 (1st Supp.), as amended
<i>Plant Breeders' Rights Act</i> ⁽²⁾	S.C., 1990, c. 20, as amended
<i>Plant Protection Act</i> ⁽²⁾	S.C., 1990, c. 22, as amended
<i>Prairie Farm Rehabilitation Act</i>	R.S.C., 1985, c. P-17, as amended
<i>Prairie Grain Advance Payments Act</i> ⁽¹⁾	R.S.C., 1985, c. P-18, as amended
<i>Seeds Act</i> ⁽²⁾	R.S.C., 1985, c. S-8, as amended
<i>Western Grain Transition Payments Act</i>	S.C. 1995, c. 17, Sch. II

The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:

<i>Consumer Packaging and Labelling Act</i>	R.S.C., 1985, c. C-38, as amended (Minister of Industry)
Criminal Code, Section 204	R.S.C., 1985, c. C-46, as amended (Minister of Justice and Attorney General of Canada)
<i>Department of Foreign Affairs and International Trade Act</i> , Paragraph 10(2)(e)	R.S.C., 1985, c. E-22, as amended (Minister of Foreign Affairs)
<i>Food and Drug Act</i> , Sections 2 and 27	R.S.C., 1985, c. F-27, as amended (Minister of National Health and Welfare)

1. These acts have been repealed by the *Agricultural Marketing Programs Act* (AMPA). However, the sections in the AMPA repealing these acts have not yet come into force. They therefore remain acts for which the Minister is responsible.
2. These acts are the responsibility of the Minister through the Canadian Food Inspection Agency.

5.9 CONTACTS FOR FURTHER INFORMATION AND WEB SITES



Agriculture and Agri-Food Canada

General Enquiries,
930 Carling Avenue,
Ottawa, Ontario K1A 0C5

(613) 759-1000

Note: All departmental addresses are at
930 Carling Avenue unless otherwise noted.

World Wide Web: <http://www.agr.ca>

Telnet: www.agr.ca (login: guest)

Electronic Bulletin Board:

National: 1-800-234-4410

Ottawa: (613) 759-1100

Voice or fax-on-demand

National: 1-800-346-2222

Ottawa: (613) 759-6650

Deputy Minister and Associate Deputy Minister

Frank Claydon,
Deputy Minister,
(613) 759-1101
claydonf@em.agr.ca

Michelle Comeau,
Associate Deputy Minister,
(613) 759-1090
comeaum@em.agr.ca

Branch Contacts

Denise Boudrias,
Assistant Deputy Minister,
Market and Industry Services Branch,
(613) 759-7561
boudriasd@em.agr.ca

Dr. Brian Morrissey,
Assistant Deputy Minister,
Research Branch,
(613) 759-7794
morrisseyb@em.agr.ca

Bernie Sonntag,
Director General,
Prairie Farm Rehabilitation Administration,
CIBC Tower,
603-1800 Hamilton Street,
Regina, Saskatchewan S4P 4L2
(306) 780-6545
pf10354@em.agr.ca

Douglas Hedley,
Acting Assistant Deputy Minister,
Policy Branch,
(613) 759-7349
hedleyd@em.agr.ca

Andrew Graham,
Assistant Deputy Minister,
Corporate Services Branch,
(613) 759-6811
grahaman@em.agr.ca

Lynden Johnson,
Executive Director,
Rural Secretariat,
(613) 759-7133
johnsly@em.agr.ca

George Shaw,
Director General,
Communications Branch,
(613) 759-7964
shawg@em.agr.ca

Elizabeth Massey,
Executive Director,
Canadian Pari-Mutuel Agency,
Phase 2, Suite 12,
6 Antares Drive,
Nepean, Ontario K2E 8A9
(613) 946-1700
emassey@em.agr.ca

Lynden Hillier
Executive Director,
Cooperatives Secretariat,
(613) 759-7195
hilliel@em.agr.ca

Sharon McKay,
Director General,
Human Resources Branch,
(613) 759-1196
mckays@em.agr.ca

Elaine Lawson,
Director General,
Review Branch,
(613) 759-6470
lawsone@em.agr.ca

Business Lines Contacts

Denise Boudrias,
Principal,
Expanding Markets
(613) 759-7561
boudriasd@em.agr.ca

Andrew Graham
Principal,
Sound Departmental Management
(613) 759-6811
grahaman@em.agr.ca

Bernie Sonntag,
Principal,
Innovating for a Sustainable Future
CIBC Tower,
603-1800 Hamilton Street,
Regina, Saskatchewan S4P 4L2
(306) 780-6645
pf10354@em.agr.ca

Douglas Hedley
Acting Principal,
**Strong Foundation for the Sector
and Rural Communities**
(613) 759-7349
hedleyd@em.agr.ca

Portfolio Contacts

Barry W. Senft,
Chief Commissioner,
Canadian Grain Commission,
600-303 Main Street,
Winnipeg, Manitoba R3C 3G8
(204) 983-2735
bsenft@cgcc.ca
Web Site: www.cgcc.ca

Cynthia Currie,
Chairperson,
National Farm Products Council,
344 Slater Street,
10th Floor,
Ottawa, Ontario K1R 7Y3
(613) 995-2298
curriec@em.agr.ca

Ron Doering,
President,
Canadian Food Inspection Agency,
59 Camelot Drive,
Nepean, Ontario K1A 0Y9
(613) 225-2342
rdoering@em.agr.ca
Web Site: www.cfia-acia.agr.ca

Guy Jacob,
President,
Canadian Dairy Commission
1525 Carling Avenue, Suite 300
Ottawa, Ontario K1A 0Z2
(613) 792-2060
gjacob@em.agr.ca
Web Site: www.cdc.ca

John J. Ryan,
President and Chief Executive Officer
Farm Credit Corporation
P.O. Box 4320,
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan S4P 4L3
(306) 780-8100
jryan@sk.sympatico.ca

TOPICAL INDEX

Agri-Food Trade Service (ATS)	14, 16-17
Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA)	2, 6, 10, 23-24, 35
Biodiversity	20-21
Biotechnology	11, 18-20, 26
Business Line Plans	13-30
Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) Fund	23-24
Canadian Grain Commission (GCG)	7, 13, 32, 38-39, 49
Canadian Food Inspection Agency (CFIA)	7, 42-44, 46-47, 49
Canadian Rural Partnership (CRP)	6, 11, 24-25, 31, 36-37
Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA)	40, 46, 48
Canadian Wheat Board (CWB)	7, 25, 38-39, 46
Canadian Agri-Food Marketing Council (CAMC)	14-15, 17, 19
Challenges and Opportunities	9-12
Cooperatives	7, 18, 23, 26, 32, 34, 47-48
Departmental Organization	13, 46
Environmental Sustainability	11, 19-22, 42-44
Expanding Markets	13-18, 49
Hog Environmental Management Strategy	20
Human Resources	7-8, 12, 27-30, 48
Innovating for a Sustainable Future	11, 19-22, 49
International Business Development	6, 15-16
Kyoto Protocol	11, 20-21
La Relève	7, 27
Legislation	47
Matching Investment Initiative (MII)	19-20
Measuring Our Performance	18, 22, 26, 30, 37
Prairie Farm Rehabilitation Administration (PFRA)	13, 19, 21, 23, 46, 48
Regulatory Initiatives	41
Rural Affairs	3, 5-7, 11, 21-26, 31, 34-37, 42-46, 48-49
Sound Departmental Management	13, 27-30, 49
Strong Foundation for the Sector and Rural Communities	13, 23-26, 49
Sustainable Development Strategy (SDS)	19, 21-22, 42-44
Team Canada Inc (TCI)	6, 15-16
Values 8	
Web Sites	14, 19, 23, 27, 37, 48-49
World Trade Organization (WTO)	2-3, 10, 15-16, 44
Year 2000	12, 27, 29-30, 39, 45

INDEX PAR SUJET

Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP).....	14, 21, 23, 25, 52, 54
Affaires rurales	3, 5-7, 12, 14, 23-27, 29, 35, 38-41, 48, 50-52, 54-55
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).....	7, 47-49, 52-53, 55
Agence canadienne du pari mutuel (ACPM).....	45, 52, 54
Aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA)	2, 6, 11, 25-26, 39
An 2000.....	12, 26, 30, 32-33, 51
Biodiversité.....	21-24
Biotechnologie.....	12, 19, 21-22, 28
Commission canadienne du blé (CCB)	7, 27, 43, 52
Commission canadienne des grains (CCG)	7, 14, 36, 42-44, 52, 55
Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire (CCCA)	15-16, 18, 21
Coopératives	7, 25, 28, 54
Croissance des marchés.....	14-20, 54
Enjeux et possibilités.....	9-13
Équipe Canada	6, 16, 18
Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales	14, 25-29, 55
Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR).....	25-27, 35
Innovation pour un avenir durable	14, 21-24, 55
La Relève.....	7-8, 30
Législation	53
Mesurer nos résultats	20, 24, 29, 34, 41
Organisation du Ministère	14, 52
Organisation mondiale du commerce (OMC)	3, 10, 16-17, 50
Partenariat rural canadien (PRC).....	6-7, 12, 26-27, 35, 40-41
Plans des secteurs d'activité.....	14-34
Programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI)	21-22
Projets de réglementation	46
Promotion du commerce international	6, 16, 18
Protection de l'environnement	11, 21, 23-24, 47-50
Protocole de Kyoto	11, 22, 24
Ressources humaines	7-8, 13, 30-34, 54
Saine gestion ministérielle	14, 30-34, 55
Service d'exportation agroalimentaire (SEA)	15, 18
Sites Web.....	15, 21, 25, 30, 41, 54-55
Stratégie de gestion de l'environnement pour le secteur porcin.....	22
Stratégie de développement durable (SDD).....	23-24, 47-50
Valeurs	8

Personnes-ressources des secteurs d'activité	
<p>Denise Boudrias Responsable Croissance des marchés (613) 759-7561 boudriasd@em.agr.ca</p> <p>Andrew Graham Responsable Saine gestion ministérielle (613) 759-6811 grahaman@em.agr.ca</p>	<p>Bernie Sontag Responsable Innovation pour un avenir durable Tour CIBC 1800, rue Hamilton, pièce 603 Regina (Saskatchewan) S4P 4L2 (306) 780-6645 pi10354@em.agr.ca</p>
Personnes-ressources du portefeuille	
<p>Barry W. Sentt Commissaire en chef Commission canadienne des grains 303, rue Main, pièce 600 Winnipeg (Manitoba) R3C 3G8 (204) 983-2735 bsentt@cgc.ca Site Web : www.cgc.ca</p> <p>Ron Doering Président Agence canadienne d'inspection des aliments 59, promenade Camelot Nepean (Ontario) K1A 0Y9 (613) 225-2342 rdoering@em.agr.ca Site Web : www.cfla-acia.agr.ca</p> <p>John J. Ryan Président et PDG Société du crédit agricole C.P. 4320 1800, rue Hamilton Regina (Saskatchewan) S4P 4L3 (306) 780-8100 jryan@sk.sympatico.ca</p>	<p>Cynthia Currie Présidente Conseil national des produits agricoles 344, rue Slater 10^e étage Ottawa (Ontario) K1R 7Y3 (613) 995-2298 currie@c@em.agr.ca</p> <p>Guy Jacob Président Commission canadienne du lait 1525, avenue Carling, pièce 300 Ottawa (Ontario) K1A 0Z2 (613) 792-2060 gjacob@em.agr.ca Site Web : www.ccdc.ca</p>

5.9 PERSONNES-RESSOURCES ET SITES WEB



Agriculture et Agroalimentaire Canada
Renseignements généraux
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
(613) 759-1000
Nota : À moins d'indication contraire,
l'adresse ministérielle est le 930, avenue
Carling.
Réseau World Wide Web :
<http://www.agr.ca>
Télnet : www.agr.ca (login: guest)
Système d'affichage électronique :
National : 1-800-234-4410
Ottawa : (613) 759-1100
Voix ou télécopieur-sur-demande
National : 1-800-346-2222
Ottawa : (613) 759-6650

Sous-ministre et sous-ministre déléguée

Frank Claydon
Sous-ministre
(613) 759-1101
claydonf@em.agr.ca

Personnes-ressources des directions générales

Denise Boudrias
Sous-ministre adjointe
Brian Morrissey
Sous-ministre adjoint
Direction générale de la recherche
(613) 759-7794
morrissyb@em.agr.ca

Douglas Hedley
Sous-ministre adjoint p.i.
Direction générale des
politiques
(613) 759-7349
hedleyd@em.agr.ca

George Shaw
Directeur général
Direction générale des
communications
(613) 759-7964
shawg@em.agr.ca

Sharon McKay
Directrice générale
ressources humaines
(613) 759-1196
mckays@em.agr.ca

Bernie Sonntag
Directeur général
Administration du rétablissement
agricole des Prairies
Tour CIBC
1800, rue Hamilton, pièce 603
Regina (Saskatchewan) S4P 4L2
(306) 780-6545
p110354@em.agr.ca

Lynden Johnson
Directeur exécutif
Secrétariat rural
(613) 759-7133
johnsly@em.agr.ca

Elaïne Lawson
Directrice générale
Direction générale de l'examen des
programmes
(613) 759-6470
lawson@em.agr.ca

Elizabeth Massey
Directrice exécutive
Agence canadienne du pari mutuel
Phase 2
6, promenade Antares, pièce 12
Népean (Ontario) K2E 8A9
(613) 946-1700
emassey@em.agr.ca

Lynden Hillier
Directeur exécutif
Secrétariat des coopératives
(613) 759-7195
hilliel@em.agr.ca

5.8 LOIS APPLIQUÉES PAR LE MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE

Le Ministre assume l'entière responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

L.R.C., 1985, ch. L-10, modifiée

Loi sur l'aide à l'alimentation des animaux de ferme

(inopérante)
Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments⁽²⁾

L.C., 1997, ch. 6

Loi sur les aliments du bétail⁽²⁾

L.R.C., 1985, ch. F-9, modifiée

Loi sur la commercialisation des produits agricoles

L.R.C., 1985, ch. A-6, modifiée

Loi sur la Commission canadienne du lait

L.R.C., 1987, ch. 38, S-6, modifiée

Loi sur la dissolution de la société Canagrex (inopérante)⁽²⁾

L.R.C., 1985, ch. F-10, modifiée

Loi sur les engrais⁽²⁾

L.R.C., 1985, ch. 8 (4^e suppl.), modifiée

Loi sur la généalogie des animaux

L.R.C., 1985, ch. G-10, modifiée

Loi sur les grains du Canada⁽²⁾

L.R.C., 1985, ch. 25 (1^{er} suppl.), modifiée

Loi sur l'inspection du poisson⁽²⁾

L.R.C., 1995, ch. F-12, modifiée

Loi sur les marchés de grain à terme

L.R.C., 1985, ch. G-11, modifiée

Loi sur la médiation en matière d'endettement agricole

L.C., 1997, ch. 21

Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

L.C., 1994, ch. 38, modifiée

Loi sur l'Office des produits agricoles (inopérante)

L.R.C., 1985, ch. A-4, modifiée

Loi sur les offices des produits agricoles

L.R.C., 1985, ch. F-4, modifiée

Loi sur le paiement anticipé des récoltes⁽¹⁾

L.R.C., 1985, ch. C-49, modifiée

Loi sur les paiements de transition pour le grain de l'Ouest

L.C., 1995, ch. 17, annexe II

Loi sur les paiements anticipés pour le grain des Prairies⁽¹⁾

L.R.C., 1985, ch. P-18, modifiée

Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles

L.R.C., 1985, ch. F-3, modifiée

Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la

L.R.C., 1985, ch. 25 (3^e suppl.), modifiée

commercialisation selon la formule coopérative⁽²⁾

L.R.C., 1985, ch. 20 (4^e suppl.), modifiée

Loi sur les programmes de commercialisation agricole

L.C., 1997, ch. 20

Loi sur la protection des obtentions végétales⁽²⁾

L.C., 1990, ch. 20, modifiée

Loi sur la protection du revenu agricole

L.C., 1991, ch. 22, modifiée

Loi sur la protection des végétaux⁽²⁾

L.C., 1990, ch. 22, modifiée

Loi sur le rétablissement agricole des Prairies

L.R.C., 1985, ch. P-17, modifiée

Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière

L.C., 1995, ch. 40, modifiée

d'agriculture et d'agroalimentaire⁽²⁾

L.C., 1990, ch. 21, modifiée

Loi sur les semences⁽²⁾

L.R.C., 1985, ch. S-8, modifiée

Loi sur la Société du crédit agricole

L.C., 1993, ch. 14, modifiée

Loi sur les stations agronomiques

L.R.C., 1985, ch. E-16, modifiée

Loi sur la vente coopérative des produits agricoles⁽¹⁾

L.R.C., 1985, ch. A-5, modifiée

Le Ministre partage la responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

L.R.C., 1985, ch. C-46, modifiée (ministre de la

Justice et solliciteur général du Canada)

L.R.C., 1985, ch. E-22, modifiée (ministre des

Affaires étrangères)

L.R.C., 1985, ch. F-27, modifiée (ministre de la

Santé nationale et du Bien-être social)

L.R.C., 1985, ch. C-38, modifiée (ministre de

l'industrie)

Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de

Loi sur les aliments et drogues — articles 2 et 27

Commerce international — alinéa 10(2)e

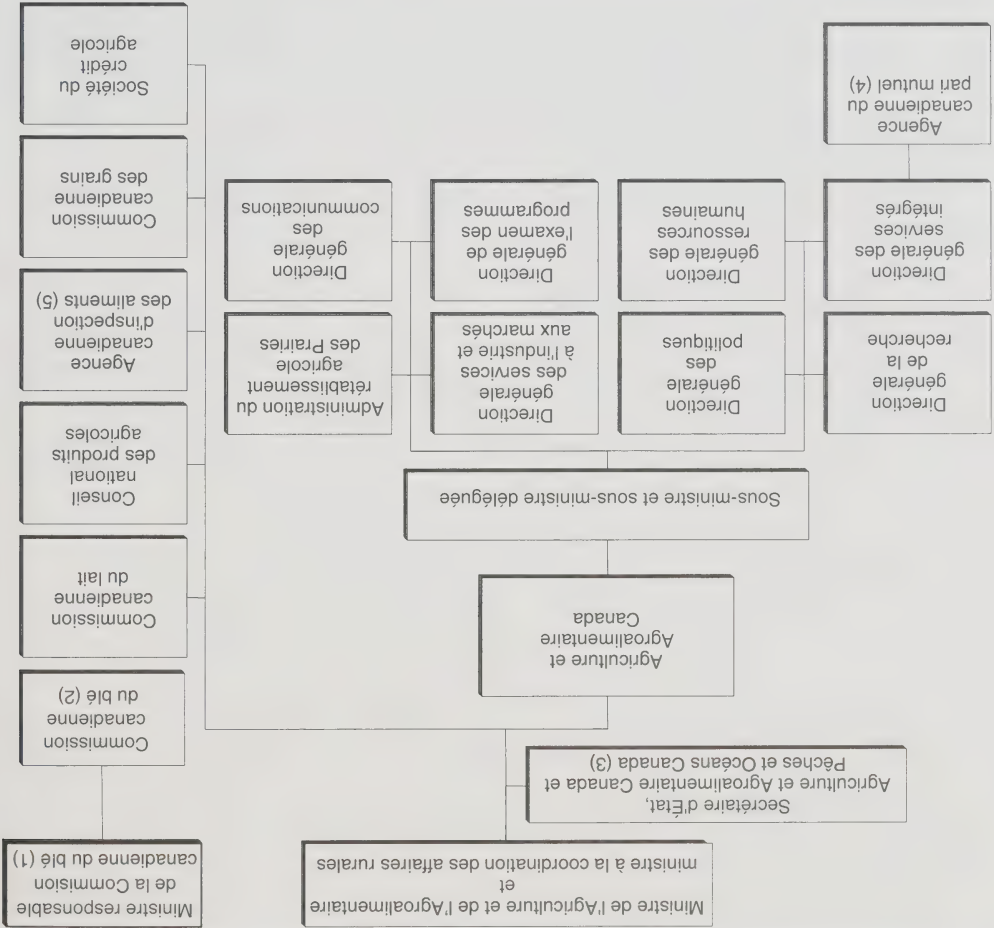
Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du

Code criminel — article 204

1. Ces lois ont été abrégées par la Loi sur les programmes de marchés agricoles (LPMA). Toutefois, les articles de la LPMA qui abrogeant ces lois ne sont pas encore exécutés. Ces lois demeurent en vigueur et le ministre en est responsable.

2. Ces lois ont été abrégées par la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

5.7 ORGANIGRAMME DU PORTEFEUILLE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE



- (1) L'honorable Ralph Goodale est le ministre responsable de la Commission canadienne du blé.
- (2) La Commission canadienne du blé ne fait pas partie du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, mais elle est étroitement liée à AAC.
- (3) Le Cabinet du secrétaire d'Etat à l'Agriculture et à l'Agroalimentaire et aux Pêches et Océans est financé conjointement par Pêches et Océans Canada.
- (4) Depuis le 1^{er} avril 1997, l'Agence canadienne du pari mutuel relève de la Direction générale des services intégrés.
- (5) Le 1^{er} avril 1997, la Direction générale de la production et de l'inspection des aliments a été intégrée à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

5.6 PROJETS LIÉS AU BOGUE DE L'AN 2000

Le bogue de l'an 2000, ou « bogue du millénaire », pose un défi important aux Canadiens et au secteur agroalimentaire. Soucieux de faire face à cette priorité du gouvernement, AAC veut s'assurer que ses opérations à l'échelle nationale seront prêtes à l'arrivée de l'an 2000; il joue à cet égard un rôle de leadership pour le secteur et les Canadiens des régions rurales en les y sensibilisant.

PROJETS LIÉS AU BOGUE DE L'AN 2000	RÉSULTATS PRÉVUS
<p>APPLICATIONS, INFRASTRUCTURE, INSTALLATIONS ET ORDINATEURS DE BUREAU</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Répertoire et mettre à l'épreuve toutes les applications informatiques du Ministère, le matériel et les installations et s'assurer qu'ils sont conformes à l'an 2000. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les applications, le matériel et les bâtiments non conformes seront soit convertis, soit remplacés, soit fermés avant l'arrivée de l'an 2000.
<p>PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ OPÉRATIONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des fonctions opérationnelles et des biens d'une importance critique et élaboration de procédures officielles d'intervention en cas d'urgence. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboration de procédures officielles d'intervention en cas d'urgence, mise à l'essai et peaufinage des plans : AAC sera ainsi assuré de pouvoir s'acquitter de son mandat après le 1^{er} janvier 2000.

ÉTAT DE PRÉPARATION DU SECTEUR

- ▶ Évaluer le degré de préparation du secteur par le truchement d'un sondage mené auprès des associations agricoles et agroalimentaires nationales.
- ✓ Évaluation de l'incidence possible du bogue de l'an 2000 sur le secteur agricole et agroalimentaire. Le sondage permettra également de mieux sensibiliser les associations contactées.

PLAN DE COMMUNICATIONS

- ▶ Activités de communications s'adressant au secteur agricole et agroalimentaire et aux Canadiens des régions rurales.
- ✓ Plus grande sensibilisation et information sur les répercussions éventuelles du bogue de l'an 2000.

VÉRIFICATION

- ▶ Vérification et audit indépendants sur les efforts d'essai et de conversion; évaluation globale des risques des projets.
- ✓ Assurance donnée à la direction que les efforts de conversion seront déployés et que la gestion des projets sera menée avec une diligence raisonnable.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/
OBJETIF DE LA SDD

RÉSULTATS PRÉVUS/OBJECTIFS

4. SAISIR LES POSSIBILITÉS COMMERCIALES

- ▶ Mieux sensibiliser le secteur aux possibilités et aux contraintes de la commercialisation et des échanges extérieurs respectueux de l'environnement et favoriser les interventions proactives.
 - ▶ Faciliter la démonstration de la qualité écologique des produits, des pratiques et des services offerts par le secteur agricole et agroalimentaire.
 - ▶ Influencer sur les projets intérieurs et internationaux en vue de faire progresser la protection de l'environnement et le secteur agricole et agroalimentaire canadien.
- ✓ Chercher à faire mieux comprendre aux producteurs agricoles des Prairies les possibilités de diversification de la production agricole et de la transformation (valeur ajoutée) et à les leur faire adopter.
 - ✓ Accroître la production de produits à base d'huiles végétales et s'en servir dans les secteurs écologiquement sensibles (par exemple, des lubrifiants en foresterie et le biodiesel en exploitation minière).
 - ✓ Elaborer une position nationale multipartite que l'on fera valoir lors des négociations de l'OMC sur des programmes autorisables de protection de l'environnement.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/
OBJECTIF DE LA SDD

RÉSULTATS PRÉVUS/OBJECTIFS

3. INNOVER ET TROUVER DES SOLUTIONS

- ▶ Par la recherche et le développement, accroître la disponibilité, pour le secteur, de systèmes et de technologies commercialement viables qui permettent de pallier les effets, sur l'environnement, des activités agricoles menées à la ferme et à l'extérieur.

✓ Mettre au point une variété d'orge résistante à la tache pâle.

✓ Mettre au point une variété de soja à rendement élevé qui est riche en protéines pour l'Est du Canada.

✓ Mettre au point un blé de printemps beaucoup plus riche en protéines.

✓ Mettre au point une technologie de digestion anaérobie pour l'utilisation du fumier dans le respect de l'environnement.

✓ Mettre au point du matériel de pasteurisation des carcasses et l'utiliser pour le boeuf.

✓ L'ACIA appliquera des règlements sur la notification et l'évaluation environnementale des produits (nouveaux aliments pour animaux, engrais, suppléments, produits biologiques vétérinaires et végétaux dotés de caractères nouveaux). Elle évaluera les risques de ces produits pour l'environnement avant d'autoriser leur utilisation et cherchera, au besoin, à modifier les dispositions législatives concernant d'autres produits.

▶ Délimiter les zones qui présentent le plus de risques sur le plan de l'environnement.

✓ Mettre au point et adopter une technologie pour traiter l'eau de mauvaise qualité dans les régions rurales.

✓ Mettre sur pied des bases de données sur la gestion des ressources qui favoriseront l'utilisation responsable des ressources en terres et en eau dans le domaine agricole.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/
OBJECTIF DE LA SDD

RÉSULTATS PRÉVUS/OBJECTIFS

2. FAVORISER LA GÉRANCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES

► Mettre au point des mécanismes qui encouragent l'adoption, par le secteur agricole et agroalimentaire, de pratiques qui favorisent les utilisations multiples et la gérance des ressources naturelles.

► Mettre en oeuvre les engagements internationaux : collaborer avec le secteur à représenter les intérêts agro-environnementaux du Canada, à honorer les engagements pris par notre pays et à trouver des moyens de mettre en oeuvre les ententes environnementales en vigueur.

✓ Chercher à mieux comprendre le rôle que joue le secteur dans les émissions de gaz à effet de serre (GES) et dans les pratiques de réduction de ces gaz.

✓ Améliorer l'accès à des sources saines et fiables d'approvisionnement en eau pour les résidents des régions rurales et les entreprises agricoles.

✓ Mettre au point des technologies qui concourent à l'application de pratiques d'irrigation durables par les clients des Prairies, et en faire la démonstration.

✓ Aider le secteur à mettre au point et à adopter des produits de rechange au brome de méthyle afin d'aider le Canada à honorer ses engagements du Protocole de Montréal.

✓ Elaborer des positions nationales multipartites sur les changements climatiques que l'on fera valoir aux négociations sur les projets environnementaux chez nous et à l'étranger.

✓ Demander à l'ACIA de faciliter et de coordonner l'élaboration, par le secteur, d'une nouvelle norme nationale pour les produits biologiques et le système d'agrément.

✓ Acheter et mettre en place un système de gestion de l'information pour le SGE.

✓ Mettre en oeuvre la Politique du Ministère en matière de gestion de l'environnement.

► Intégrer les approches respectueuses de l'environnement dans la gestion des opérations matérielles du Ministère.

5.5 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Stratégie de développement durable (SDD) du Ministère a eu une forte incidence sur son mode de fonctionnement. Le concept du développement durable est entièrement intégré au processus décisionnel du Ministère. En fait, nos secteurs d'activité concordent avec les quatre orientations stratégiques de notre SDD. Les objectifs de la SDD dans chacune des périodes de planification sont maintenant fixés dans le cadre du processus de planification des secteurs d'activité.

On trouve ci-dessous des exemples des résultats prévus et des objectifs de rendement du Ministère pour un bon nombre de nos engagements de la SDD. Cet aperçu traite notamment des objectifs que poursuit l'Agence canadienne d'inspection des aliments de concert avec AAC. Au cours de l'exercice financier 1999-2000, nous entreprendrons également la rédaction de notre deuxième Stratégie de développement durable. Le prochain plan d'action triennal se fondera sur les réalisations de notre première SDD.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/
OBJECTIF DE LA SDD

RÉSULTATS PRÉVUS/OBJECTIFS

1. MIEUX COMPRENDRE

- ▶ Canaliser et améliorer les ressources d'analyse du Ministère, et fournir une information appropriée et courante afin de favoriser une meilleure intégration des facteurs environnementaux dans le processus de prise de décisions sectoriel et ministériel.
- ▶ Intégrer les objectifs de protection de l'environnement dans les politiques, la législation et les programmes du Ministère.
- ✓ Poursuivre les activités de coordination qui aident le Ministère à assumer ses responsabilités aux termes de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et inscrire les évaluations environnementales à l'index fédéral des évaluations environnementales.
- ✓ Améliorer la capacité des clients ruraux des Prairies de planifier, de mettre en oeuvre et de gérer le développement durable.
- ✓ Continuer de modifier les lois de façon à tenir compte des priorités de la SDD.

5.4 PROJETS DE RÉGLEMENTATION

LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION		RÉSULTATS PRÉVUS
► Modifications au Règlement fédéral sur l'assurance-récolte	✓	Simplifier les exigences réglementaires s'appliquant aux provinces et apporter les modifications nécessaires comme suite aux orientations ministérielles qui touchent le modèle à long terme des programmes de sécurité du revenu.

5.3 AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL

MANDAT ET GRANDS DOMAINES DE RÉSULTATS (PLAN STRATÉGIQUE DE TROIS ANS)

L'Agence canadienne du pari mutuel a pour mandat de protéger les parieurs contre les pratiques frauduleuses en contrôlant constamment l'intégrité du pari mutuel au Canada et, ce faisant, en favorisant la viabilité du secteur des courses de chevaux.

Dans ses plans stratégiques pour la période 1999-2002, qui se fondent sur les politiques et la législation appliquées par le gouvernement, l'Agence mettra l'accent sur les aspects suivants :

- Un **cadre réglementaire** par lequel l'Agence s'assurera d'appliquer les meilleures normes possibles pour la protection du public et l'intégrité du secteur sur les marchés intérieurs et étrangers, où la mondialisation et les progrès technologiques suscitent de nouvelles possibilités et de nouveaux défis.
- Des techniques **efficientes de supervision et de surveillance** en vue de préserver la confiance du public et l'intégrité du pari mutuel.
- Une **structure et une gestion intégrées** qui fournissent de l'information et des **mesures du rendement** à l'égard des activités de pari mutuel, de la conformité du secteur et de la viabilité de l'Agence compte tenu des paiements qui lui sont versés et des objectifs prévus par son mandat.

POINTS SAILLANTS DU PLAN (1999-2002)

- Poursuivre l'examen de la réglementation et proposer des modifications, par exemple en vue de simplifier les paris et de préciser les règlements concernant le contrôle des drogues.
- Mener des recherches sur les systèmes existants et nouveaux de pari mutuel et les programmes de surveillance, effectuer des essais à leur égard et les approuver.
- Par souci d'efficacité, mener un examen intégral et une analyse coûts-avantages sur les contrats de services et leur rendement dans le cadre des programmes de surveillance des contrats de l'Agence.
- Continuer d'améliorer la collecte et la diffusion de l'information statistique sur les activités de pari mutuel, sur les paiements à l'Agence et sur le rendement des activités de surveillance.
- Envisager de nouer des partenariats avec les provinces et le secteur dans le cadre des programmes de contrôle des drogues et des autres activités de surveillance.
- Améliorer et tenir le site Web de l'Agence en vue de diffuser au public et au secteur la plus récente information sur le personnel de l'Agence, la réglementation et les changements qu'on y propose, les données statistiques et l'accès aux publications.

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS

PLANS (1999-2002)

- pour les cultures spéciales.
- Céder au gouvernement du Manitoba les pouvoirs de supervision que détient la CCG à l'égard de la Bourse des marchandises de Winnipeg.

RECHERCHES SUR LES GRAINS ET

TECHNOLOGIE

- ✓ Demeurer à la fine pointe de la recherche sur les grains et de la technologie de l'information
- Participer à la mise au point de méthodes de Mesure instrumentale objective rapide (MIOR).
- Suivre de près les progrès dans le domaine des organismes génétiquement modifiés (OMG) et veiller à ce que l'on tienne compte des aspects touchant au contrôle de la qualité, à ce que nous collaborions aux projets connexes du secteur et à ce que nous répondions aux besoins en services du secteur des grains.
- S'assurer que tous les systèmes et l'infrastructure sont conformes aux exigences de l'an 2000 d'ici à avril 1999.

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS PLANS (1999-2002)

- ✓ d'impuretés.
- ▶ Elaborer et mettre en oeuvre un mécanisme d'appel à l'égard de la teneur en protéines qui sera appliqué au blé dès qu'il est reçu par les silos terminus.
- ▶ Collaborer avec le secteur et la CCB à trouver un système qui réduirait le recours à la distinction visuelle des grains (DVG) tout en préservant l'efficacité du mécanisme de séparation.
- ▶ Collaborer avec le secteur à élaborer et à mettre en oeuvre des lignes directrices pour un système d'expédition séparée.

SOUTIEN DU MARCHÉ

- ✓ Poursuivre les activités de soutien du marché qui renforcent la réputation du Canada sur les marchés mondiaux des grains.
 - ✓ Améliorer et renforcer le service à la clientèle.
- ▶ Elaborer, de concert avec les expéditeurs de soja, un système de contrôle et de documentation pour la CCG qui permettra d'accroître la confiance des acheteurs dans la capacité du Canada de livrer du soja non génétiquement modifié.

- ▶ De 1999 à 2002, collaborer avec la CCB et les entreprises de manutention des grains à améliorer les services.
- ▶ De 1999 à 2002, continuer de rencontrer les gérants de silos terminus et de transborderment ainsi que le personnel d'exploitation afin de déterminer les changements à apporter aux procédures opérationnelles et de discuter des préoccupations à ce sujet.

COMMUNICATIONS

- ✓ Mieux sensibiliser les producteurs et le secteur à la valeur du système canadien d'assurance de la qualité et les amener à mieux la comprendre.
- ▶ Continuer de dispenser un mécanisme de traitement des plaintes aux producteurs, au secteur et aux intervenants.
- ▶ Intensifier les efforts de relations avec les médias pour faire comprendre le système d'assurance de la qualité aux producteurs et au secteur.

LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION

- ✓ Accroître la responsabilité du secteur en adaptant, avec son appui, nos activités de réglementation et en supprimant les dispositions désuètes.
- ▶ De 1999 à 2002, procéder à un examen global de la *Loi sur les grains du Canada*.
- ▶ Si le gouvernement les approuve, mettre en oeuvre les modifications à la *Loi sur les grains du Canada* qui visent à établir le programme Initiative rurale

5.2 COMMISSION CANADIENNE DES GRAINS

PRINCIPAUX PLANS, STRATÉGIES ET RÉSULTATS PRÉVUS

Soucieuse de répondre efficacement aux besoins actuels et futurs du secteur des grains, la Commission canadienne des grains (CCG) a mené un vaste examen de ses programmes et services en 1998-1999. Les changements apportés aux programmes, à la suite de cet examen, sont exprimés dans nos plans pour 1999-2000. Voici donc les points marquants des principaux plans, stratégies et résultats prévus de la CCG par grand domaine de résultats :

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS PLANS (1999-2002)

ÉTAT DISTINCT DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS

- ✓ Officialiser l'état distinct de présentation de rapports de la CCG pour rendre des comptes au Parlement.
- Soumettre notre première Structure de planification, de rapports et de responsabilité (SPRR) et la faire approuver.

NORMES DE QUALITÉ DES GRAINS

- ✓ Optimiser la valeur de notre travail lié à l'établissement et au maintien des normes de qualité des grains.
- Mettre en place un système national de contrôle des inspections.
- Terminer l'enregistrement ISO des services définis.
- Effectuer des études statistiques pour comprendre la variabilité inhérente aux facteurs de classification qui sont évalués visuellement.
- Collaborer avec les chercheurs d'AAC à mettre au point de meilleures méthodes d'essai pour l'évaluation des nouvelles variétés de céréales.
- Rationaliser les normes primaires et d'exportation en vue de fournir un système normalisé unique.

SERVICES D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET DE LA QUANTITÉ DES GRAINS

- ✓ Adapter les activités et les services de manière à suivre l'évolution des besoins des clients et des technologies.
- Centraliser les opérations d'inspection des cargaisons d'entrée dans les principaux ports.
- Améliorer l'efficacité des services d'inspection des expéditions de sortie aux silos terminus des villes portuaires en affectant le personnel de façon à répondre aux besoins de la clientèle.
- Étudier la possibilité d'ouvrir des centres de services à Swift Current (Saskatchewan) et à Grande Prairie (Alberta).
- Mettre en application le dosage des protéines sous réserve de la détermination du grade et du taux

Dialogue rural et font actuellement l'objet d'un examen au niveau national et régional en vue de déterminer les mesures qu'il convient de prendre à l'échelon des ministères et du gouvernement.

RÉSULTATS PRÉVUS — À L'ÉCHELON GOUVERNEMENTAL

- ✓ Amélioration des décisions touchant les politiques et les programmes, au niveau national et régional, grâce à la prise en compte des préoccupations des Canadiens vivant en milieu rural.
- ✓ Connaissance accrue, chez les Canadiens vivant en milieu rural, des programmes et des services fédéraux, et accès équitable à ceux-ci.

PLANS ET STRATÉGIES

- Prendre en considération les enjeux et les préoccupations des ruraux dans un plan d'action stratégique appliqué par l'ensemble du gouvernement.
- Appliquer activement l'approche de la « lentille rurale » aux politiques, aux programmes et aux services fédéraux nouveaux ou renouvelés.
- Mieux répondre aux enjeux et aux préoccupations des milieux ruraux en mettant en oeuvre des projets de partenariat entre les ministères et les organismes fédéraux, d'autres paliers de gouvernement et des intervenants du milieu.
- Mettre à l'essai de nouvelles approches destinées à résoudre les problèmes et les préoccupations liés au développement des collectivités rurales, dans le cadre de « projets pilotes ».
- Améliorer l'accès à l'information sur les programmes et les services fédéraux en réalisant des activités de vulgarisation.
- Améliorer l'information et la connaissance de tous les agents du gouvernement sur les tendances et les enjeux relatifs à l'économie rurale.

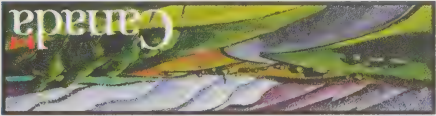
RENFORCER LES COLLECTIVITÉS RURALES — MESURER NOS RÉSULTATS

- ❑ Évaluation de l'application de l'approche de la « lentille rurale » aux politiques, programmes et services fédéraux nouveaux et renouvelés (évaluation narrative/bilan).
- ❑ Rétroaction et dialogue permanents avec les Canadiens ruraux sur les résultats globaux du gouvernement (enquêtes, rétroaction en ligne et autres mécanismes).
- ❑ Évaluation de la connaissance qu'ont les Canadiens ruraux des programmes et services du gouvernement fédéral (sondages, connaissances précises sur des domaines d'action clés).

Pour plus d'information, le lecteur peut consulter le site suivant
Partenariat rural canadien <http://www.rural.gc.ca>

5. INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

5.1 RENFORCER LES COLLECTIVITÉS RURALES



Dans le cadre du Partenariat rural canadien (PRC), le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada dirige et coordonne les efforts entrepris par l'ensemble du gouvernement afin de concevoir et de mettre en oeuvre des politiques rurales répondant aux défis et aux enjeux propres aux Canadiens ruraux, et ce, par le truchement de projets de partenariat entre les ministères et les organismes fédéraux, les autres paliers de gouvernement et les intervenants du secteur rural.

STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

Le gouvernement du Canada a une vision du Canada rural qui est celle de collectivités dynamiques et d'une base de ressources durables qui contribuent à notre identité et à notre prospérité nationales, où les Canadiens ruraux peuvent prendre des décisions éclairées sur leur propre avenir, partager les avantages d'une société et d'une économie mondiales basées sur le savoir, et profiter pleinement de possibilités de développement pour eux-mêmes et leur collectivité.

Le gouvernement du Canada reconnaît les valeurs et les atouts du Canada rural ainsi que l'apport des régions rurales à l'économie et à l'identité de notre pays. Il entend bâtir un Canada rural où les habitants ont accès aux outils, à l'information, aux compétences, à l'infrastructure et aux services dont ils ont besoin pour maintenir et améliorer leur qualité de vie et pour diversifier et soutenir leurs collectivités.

LEADERSHIP EN FAVEUR DU CANADA RURAL

Sous l'égide du Partenariat rural canadien, vingt-six ministères et organismes collaborent à l'instauration d'un réseau efficace de programmes et de services destinés aux Canadiens ruraux :

- > AAC,
- > Agence de promotion économique du Canada atlantique,
- > Développement économique Canada pour les régions du Québec,
- > Société canadienne des postes,
- > Patrimoine canadien,
- > Citoyenneté et Immigration Canada,
- > Environnement Canada,
- > Société du crédit agricole,
- > Finances Canada,
- > Santé Canada,
- > Développement des ressources humaines Canada, Affaires indiennes et du Nord canadien,
- > Industrie Canada
- > Initiative fédérale de développement économique du Nord de l'Ontario - FedNor,
- > Bureau du portefeuille,
- > Entreprise autochtone Canada,
- > Justice Canada,
- > Bureau du Canada pour le millénaire,
- > Ressources naturelles Canada,
- > Bureau du Conseil privé,
- > Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
- > Revenu Canada,
- > Gendarmerie royale du Canada,
- > Statistique Canada,
- > Transports Canada,
- > Secrétariat du Conseil du Trésor,
- > Diversification de l'économie de l'Ouest.

Dans chaque province et territoire, le gouvernement fédéral a établi une « équipe Canada rural » qui assure la liaison avec les ministères provinciaux et les partenaires ruraux dans le but de fournir des occasions de collaboration et de partenariat au niveau des collectivités locales.

Des domaines prioritaires ont été définis par et pour les collectivités rurales dans le cadre du

4.6 DÉTAILS DES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS (EN MILLIONS DE DOLLARS) (SUITE)

	Budget	Prévues	1998-1999	2000-2001	2001-2002
Contributions aux agriculteurs et éleveurs véritables, aux groupements d'agriculteurs et aux petites communautés du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la région de la Rivière-de-la-Paix en Colombie-Britannique pour la mise en place de sources d'approvisionnement fiables en eau	5,6	5,7	5,6	5,6	5,6
Contributions en vertu du Programme de relance de l'activité économique (Tempête de verglas de 1998)	-	4,5	9,0	-	-
Contributions en vertu du Programme d'Agriculture et Agroalimentaire	-	0,4	-	-	-
Canada de bourses d'études	-	-	-	-	-
Paiements versés aux agriculteurs pour des produits agricoles par le gouverneur en conseil en vertu de la Loi sur la protection du revenu agricole (Subventions latitères)	12,6	124,0	76,6	44,6	12,6
Contributions en vertu du Programme national de l'adaptation à l'analyse des risques et à la maîtrise des points critiques	-	4,3	1,5	-	-
Contributions en vertu du Programme canadien d'agro-infrastructure	-	34,2	36,1	8,7	-
Contributions au Programme des 4-H et au Programme national de sécurité à la ferme	-	1,5	-	-	-
Contributions en vertu du Programme canadien de gestion d'entreprise agricole	-	12,2	1,0	-	-
Contributions en vertu du Programme de planification d'entreprise agricole afin de faciliter le développement rural et l'adaptation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire	-	7,8	10,4	-	-
Contributions au Conseil canadien de la sécurité à l'appui de la Semaine nationale de la sécurité à la ferme	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*
Contributions en vertu de l'Aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole	-	0,2	-	-	-
Contributions en vertu de l'Aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole selon la Loi sur la protection du revenu agricole ⁽¹⁾	-	-	600,0	270,0	-
TOTAL DES CONTRIBUTIONS	542,8	893,5	1 266,0	854,2	542,8
TOTAL DES SUBVENTIONS ET DES CONTRIBUTIONS	544,0	965,5	1 268,8	855,4	544,0

1. Le Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA) est un projet d'une valeur ne dépassant pas 900 millions de dollars. Cela comprend des contributions jusqu'à un montant de 600 millions de dollars en 1999-2000 et jusqu'à 270 millions de dollars en 2000-2001 et 30 millions de dollars en frais administratifs pour la durée du programme qui est de deux ans.

* Nota : Les dépenses dans ce tableau sont indiquées en millions de dollars. Par conséquent, les dépenses qu'il n'est pas possible d'exprimer en millions de dollars sont identifiées par le chiffre 0,0, occasionnant parfois des erreurs d'arrondissement.

4.6 DÉTAILS DES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS (EN MILLIONS DE DOLLARS)

S SUBVENTIONS	1998-1999				1999-2000				2001-2002			
	Prévues				Budget principal				Planifiées			
(L) Subventions aux offices établis conformément à la Loi sur les offices des produits agricoles	0,0*	0,2	0,2	0,2	0,0*	0,2	0,2	0,2	0,2	1,0	1,0	0,2
Recherches agricoles dans les universités et les autres organisations scientifiques au Canada												
Subventions aux organisations dont les activités appuient l'aménagement et la conservation des sols et de l'eau	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	1,0	1,0	0,0*
Subventions aux organisations afin de faciliter le développement rural et l'adaptation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire	25,9	1,6	-	-	43,1	-	-	-	-	-	-	-
Subventions aux particuliers et aux organisations à l'appui de la réforme du transport du grain	2,0	-	-	-	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	-	-	-
Subventions à des particuliers pour leur participation à la diffusion nationale de l'information agricole fédérale	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	0,0*	-	-	-
TOTAL DES SUBVENTIONS												
72,0	2,8	1,2	1,2	1,2	72,0	2,8	1,2	1,2	1,2	72,0	2,8	1,2
(L) Paiements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	44,0	65,5	65,5	65,5	44,0	65,5	65,5	65,5	44,0	65,5	65,5	44,0
(L) Prêts garantis en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programmes de transition pour les viandes rouges	3,1	-	-	-	3,1	-	-	-	-	-	-	-
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme d'innovation en agroalimentaire	10,8	-	-	-	10,8	-	-	-	-	-	-	-
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme d'assurance-récolte	217,6	222,6	222,6	222,6	217,6	222,6	222,6	222,6	217,6	222,6	222,6	217,6
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Fonds de développement Canada/Nouvelle-Écosse pour le secteur pomicole	0,1	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-	-	-
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme de refinancement de la dette du Nouveau-Brunswick de 1994	0,0*	-	-	-	0,0*	-	-	-	-	-	-	-
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — (L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Compte de stabilisation du revenu net (CSHN)	254,6	212,6	212,6	212,6	254,6	212,6	212,6	212,6	254,6	212,6	212,6	254,6
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programmes complémentaires de sécurité du revenu	133,1	0,0*	0,0*	0,0*	133,1	0,0*	0,0*	0,0*	133,1	0,0*	0,0*	133,1
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme d'assurance-revenu brut	0,1	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-	-	-
Contributions en vertu du Programme du commerce agroalimentaire 2000	13,2	12,8	12,8	12,8	13,2	12,8	12,8	12,8	13,2	12,8	12,8	13,2
Initiatives en vertu des ententes sur le développement économique et régional	2,1	1,4	0,6	-	2,1	1,4	0,6	-	2,1	1,4	0,6	-
Contributions à l'égard du programme de prêts basés sur le prix des produits agricoles	9,0	2,0	-	-	9,0	2,0	-	-	9,0	2,0	-	-
Contributions à l'appui des organisations participant à la recherche et au développement agricoles	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Contribution à la Société de l'usine-pilote de protéines, d'huile et d'amidon (PHA)	2,7	2,5	1,7	1,7	2,7	2,5	1,7	1,7	2,7	2,5	1,7	1,7
Contributions relatives au Programme national de la conservation du sol et de l'eau	1,1	1,7	-	-	1,1	1,7	-	-	1,1	1,7	-	-

4.5 DÉPENSES MINISTÉRIELLES EN CAPITAL CONTRÔLÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)

Projets approuvés d'une valeur dépassant 5 millions de dollars	Coût total jusqu'au 31 mars 1999	Dépenses planifiées 1999-2000	Dépenses planifiées 2000-2001	Dépenses planifiées 2001-2002	Dépenses exercées des besoins futurs
	estimation				
Leithbridge (Alb.) - Réaménagement d'un établissement et améliorations (AP)	34,6	1,8	4,1	5,5	10,0
Winnipeg (Man.) - Réaménagement d'un établissement (AP)	18,6	0,7	1,1	1,0	8,0
Agassiz (C.-B.) - Réaménagement d'un établissement (AP)	18,0	1,5	8,2	8,3	-
Fredericton (N.-B.) - Réaménagement d'un établissement (AP)	17,0	0,9	1,1	6,0	7,5
London/Delhi (Ont.) - Amélioration d'un établissement (AE)	12,0	9,9	2,2	-	-
Guéph (Ont.) - Établissement de salubrité et qualité des aliments (AP)	10,0	4,6	5,4	-	-
Charlottetown (I.-P.-É.) - Regroupement des opérations (AP)	8,4	0,2	0,7	5,4	2,0
Lemoxville (Qc) - Nouvel établissement pour porcs (AE)	6,3	6,2	0,0*	-	-
Système financier Saturne(AE)	14,3	13,8	0,5	-	-
Total des projets approuvés de plus de 5 millions de dollars	-	-	23,4	26,2	27,5
Total des projets se situant dans les limites du pouvoir d'approbation du ministre	-	-	5,4	2,1	0,8
Total des projets en capital contrôlé	-	-	28,8	28,3	28,3

Nota :

1. **ΔP** : Approbation préliminaire d'un projet : Autorisation du Conseil du Trésor d'entreprendre un projet. Cette approbation s'étend aux dépenses engagées lors des étapes de définition et d'estimation du coût du projet.
2. **ΔE** : Approbation effective d'un projet : Autorisation du Conseil du Trésor pour l'étape de mise en oeuvre du projet et autorisation des dépenses connexes. Les ministères responsables peuvent solliciter l'approbation effective après avoir établi la portée et le coût de l'ensemble du projet.
3. Les projets d'immobilisations évalués à plus de 5 millions de dollars nécessitent l'approbation du Conseil du Trésor.
- * Les dépenses dans ce tableau sont indiquées en millions de dollars. Par conséquent, les dépenses qu'il n'est pas possible d'exprimer en millions de dollars sont identifiées par le chiffre 0,0, occasionnant parfois des erreurs d'arrondissement.

4.3 INITIATIVES À ÊTRE APPRouvÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Croissance des marchés	(0,2)	(0,2)	(0,2)
Innovation pour un avenir durable	17,4	18,4	17,3
Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales	246,6	186,0	171,2
Total	263,8	204,2	188,3

4.4 AUTORISATIONS DE DÉPENSER — SOMMAIRE DE PORTEFEUILLE

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Budget principal des dépenses 1999-2000	Budget principal des dépenses 1998-1999
--	---	---

1	Dépenses de fonctionnement	361 286	369 689
5	Dépenses en capital	38 545	28 771
10	Subventions et contributions	275 944	764 052
(L)	Subventions aux offices établis conformément à la Loi sur les offices des produits agricoles	200	200
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	65 500	65 500
(L)	Prêts garantis en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	4 000	4 000
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme d'assurance-récolte	217 600	222 600
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Compte de stabilisation du revenu net	254 647	212 600
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programmes complémentaires de sécurité de revenu	122 482	47
(L)	Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire — salaire et allocation d'automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	46 341	45 780
(L)	Fonds renouvelable de la Commission canadienne des grains	(525)	27
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programmes transitoires pour les viandes rouges	3 153	-
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme d'innovation en agroalimentaire	30 100	-
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole —Fonds de développement Canada/Nouvelle-Ecosse pour le secteur pomicole	130	-
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole — Programme de refinancement de la dette du Nouveau-Brunswick de 1994	80	-
Total pour le Ministère		1 712 763	1 420 084

4. INFORMATION FINANCIÈRE

4.1 PLAN FINANCIER DES DÉPENSES - AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA (EN MILLIONS DE DOLLARS)

Le tableau suivant résume le plan financier des dépenses du Ministère jusqu'au 31 mars 2002.

	Prévues	Budget principal	Plantées	Plantées
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Dépenses brutes du programme	1 585,4	1 802,8	1 401,4	1 072,3
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	88,0	90,0	90,6	90,6
Dépenses nettes du programme	1 497,4	1 712,8	1 310,8	981,7
Plus : Initiatives à être approuvées ⁽¹⁾	-	263,8	204,2	188,3
Dépenses nettes planifiées	1 497,4	1 976,6	1 515,0	1 171,1
Moins : Recettes créditées au Trésor ⁽²⁾	42,5	40,1	40,3	40,3
Plus : Coûts des services fournis par d'autres ministères	31,5	31,5	31,5	31,5
Coût net du Ministère	1 486,4	1 968,0	1 506,2	1 161,2
Équivalents temps plein (ETP)	5 336	5 328	5 332	5 334

1. En 1999-2000, une fois les initiatives approuvées, le Ministère pourrait demander le montant qui apparaît dans le budget supplémentaire des dépenses. Ces initiatives comprennent :

- Les trois années qui restent de l'initiative multi-ministérielle quadriennale, le Partenariat rural canadien, qui a été annoncée dans le budget de 1998.
- Programme de relance de l'activité économique (Temple de verglas 1998).
- Programmes complémentaires de protection du revenu.
- Fonds canadien d'adaptation et de développement rural.
- Stratégie d'emploi des jeunes.
- Biotechnologie.

2. Les recettes créditées au Trésor comprennent les rendements des investissements de la construction de bâtiments d'exposition à usages multiples, de la Société du crédit agricole et de la Commission canadienne du lait.

4.2 DÉPENSES BRUTES DU PROGRAMME PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	Prévues	Budget principal	Plantées	Plantées
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Croissance des marchés	186,0	193,2	191,2	190,5
Innovation pour un avenir durable	359,3	310,3	311,2	310,8
Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales	949,0	1 240,6	830,8	504,3
Saine gestion ministérielle	91,1	58,7	68,2	66,8
Total	1 585,4	1 802,8	1 401,4	1 072,3

1. Ces montants ne comprennent pas les initiatives à être approuvées

SAINE GESTION DU MINISTÈRE — MESURER NOS RÉSULTATS

- ☐ Satisfaction accrue des employés à l'égard de leur travail — mesurée par des sondages.
- ☐ Autoévaluation de la fonction de contrôleur (à l'aide de repères), en vue de mesurer la planification des activités, les systèmes de contrôle, la gestion du risque et le cadre de responsabilité.
- ☐ Mise en place d'une stratégie de mesure des résultats du Ministère pour rendre compte des principaux résultats.

oeuvre du projet pangouvernemental de modernisation de la fonction de contrôleur. Au cours de la période de planification, nous mesurerons notre capacité de nous gérer nous-mêmes dans le cadre de ce projet et de nous comparer aux autres ministères fédéraux à ce chapitre.

➤ D'ici à décembre 1999, achever l'examen des installations nationales et régionales du Ministère pour déterminer les défis qui s'y posent en matière de gestion de l'environnement.

➤ Intégrer les pratiques de gestion du risque dans les travaux permanents de planification stratégique et financière.

➤ Un enjeu d'une importance particulière pour le Ministère et le secteur est celui de la préparation à l'an 2000. Le Ministère a résolument entrepris l'étude des risques présentes par le bogue de l'an 2000 à l'égard des systèmes, de l'infrastructure et des installations matérielles en réaffectant des fonds à cette fin. (Voir à la page 51 les détails sur les initiatives et les activités précises d'AAC.)

➤ Elaborer un cadre ministériel pour aider les cadres à satisfaire aux exigences du programme de Conformité avec les normes d'hygiène et de sécurité au travail, assurer la formation à cet égard et offrir un nouveau programme de gestion des limitations fonctionnelles, d'ici au 31 mars 2000.

➤ Continuer d'encourager le recours aux pratiques et aux techniques de règlement des conflits chaque fois que cela est possible.

ENCOURAGER L'AMÉLIORATION CONTINUE

RÉSULTAT PRÉVU ✓ Amélioration des pratiques de gestion par la prise en compte de la rétroaction.

PLANS ET STRATÉGIES

- En 1999, mettre en oeuvre une stratégie de mesure du rendement du Ministère.
- Mettre en oeuvre, d'ici à septembre 1999, un système d'information de gestion qui permettra d'améliorer les rapports sur le rendement financier et non financier.
- Elaborer des mesures du service et de la qualité à l'appui des projets pangouvernementaux de contrôle de la qualité.
- Relever les défis qui se posent au Ministère d'après les résultats du sondage mené en 1998 auprès du personnel.
- Planifier et élaborer le sondage de suivi qui sera réalisé auprès du personnel en 2000-2001.
- Solliciter en permanence les points de vue des partenaires du Ministère.

UN PERSONNEL MOTIVÉ, REPRÉSENTATIF ET TRÈS PRODUCTIF

RÉSULTATS PRÉVUS

- ✓ AAC est un employeur de choix.
- ✓ AAC peut compter sur des employés bien formés pour exécuter son mandat.

PLANS ET STRATÉGIES

- Mettre en oeuvre un plan d'action triennal pour l'équité en matière d'emploi qui visera résolument à améliorer la représentation de groupes désignés de la population au sein de notre personnel, d'ici au 31 mars 2002.
- Donner à tous les gestionnaires une formation sur la diversité, d'ici au 31 décembre 2000.
- Offrir à tous les employés qui le désirent des plans de carrière et des possibilités de perfectionnement professionnel, d'ici au 31 décembre 2000.
- Continuer d'investir 4 p. 100 de la masse salariale à la formation continue des employés.
- Organiser d'ici au 31 mars 2003 des cours de formation linguistique s'adressant aux employés de la catégorie EX pour satisfaire aux prescriptions en la matière et pour appuyer notre objectif concernant un milieu de travail favorisant l'usage des deux langues officielles.
- Continuer d'examiner et d'améliorer le programme ministériel de récompense et de reconnaissance pour renforcer la conformité et l'adhésion aux valeurs prônées par le Ministère.

FURNIR LES BONS OUTILS ET UN MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT

RÉSULTATS PRÉVUS

- ✓ L'information utile est fournie en temps opportun.
- ✓ Un milieu de travail stimulant.

PLANS ET STRATÉGIES

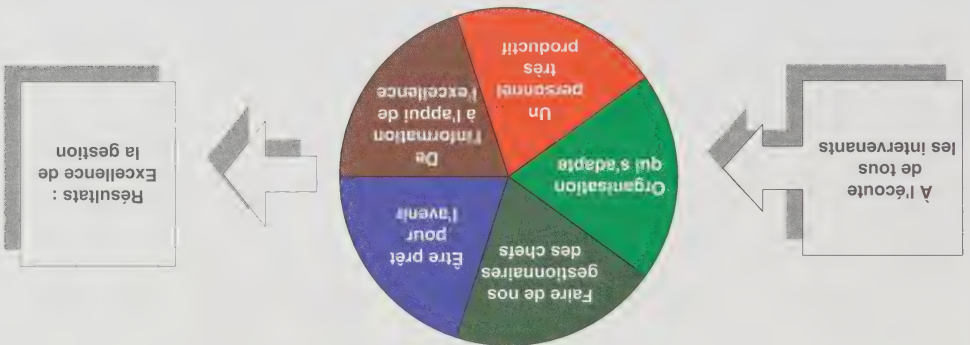
- Mettre en application notre nouveau Cadre stratégique de gestion de l'information, en 1999, pour mieux gérer nos ressources en matière d'information et de savoir.
- Mettre en oeuvre, en 1999, le nouveau système SATURNE de gestion intégrée des finances et du matériel, pour résoudre les questions relatives à l'an 2000 touchant les systèmes actuels et pour préparer la mise en oeuvre de la Stratégie de l'information financière du gouvernement.
- Mettre en oeuvre, d'ici à juin 1999, un système amélioré de gestion de l'information sur les ressources humaines comprenant les outils qui permettent aux gestionnaires et aux employés d'accéder en temps utile à l'information fiable dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées.
- AAC s'est également engagé à être le ministère pilote pour ce qui concerne la mise en

ORIENTATION MINISTÉRIELLE PARTAGÉE

RÉSULTAT PRÉVU

✓ AAC est le ministère le plus performant de la fonction publique.

Dans son récent projet intitulé *Le prochain siècle, celui de l'excellence* (voir le diagramme ci-après), le Ministère a défini une série de conditions qu'il est essentiel de remplir pour atteindre à l'excellence. Ces conditions constituent en quelque sorte le « plan de jeu » pour aider Agriculture et Agroalimentaire Canada à devenir le ministère le plus performant du gouvernement du Canada.



Nous nous sommes fixés les conditions fondamentales suivantes : **être à l'écoute de tous les intervenants**, tant internes qu'externes; faire de nos **gestionnaires des chefs**; nous **préparer pour l'avenir** à l'aide de plans intégrés; faire en sorte d'acquiescer l'information nécessaire à **l'atteinte de l'excellence**; prendre les mesures nécessaires pour avoir un personnel **très productif**; et être un **organisme capable d'évoluer**, d'adopter rapidement des façons nouvelles et améliorées d'exécuter son mandat en mesurant ses **résultats**. Ce sont là autant de « jalons » sur le chemin que le Ministère s'est tracé pour atteindre l'objectif d'excellence partagé par tous les employés, et être l'organisme le plus performant de l'administration fédérale.

PLANS ET STRATÉGIES

- Au cours de l'année qui vient, le Ministère s'appliquera à faire connaître et à promouvoir son orientation et sa vision en favorisant la communication dans les deux sens à travers le Ministère. Cela implique les stratégies particulières suivantes :
- Des réunions du Comité de gestion du Ministère (CGM) se tiendront dans les régions, avec la participation du personnel des bureaux régionaux, à partir d'avril 1999.
- Les membres du CGM communiqueront continuellement avec leur personnel.
- Une réunion du Conseil des cadres intermédiaires se tiendra en juin 1999.

3.4 SAINE GESTION DU MINISTÈRE

Priorité du secteur d'activité

Etre le ministère le plus performant de la fonction publique.

Une saine gestion ministérielle constitue le tremplin nécessaire à AAC pour atteindre ses objectifs de programmes. Nos employés, notre savoir et nos systèmes doivent être les meilleurs si nous voulons servir le secteur efficacement. Le Ministère appliquera ses efforts à être reconnu comme l'organisme le plus performant de la fonction publique en faisant preuve de leadership et en donnant à son personnel un milieu de travail stimulant et les outils de travail appropriés. Ce faisant, il deviendra un employeur de choix au sein de la fonction publique.



Notre capacité d'attirer et de retenir des employés de haut calibre est indispensable à la qualité des programmes et services fournis au secteur du domaine de la recherche et de la formulation des politiques à celui de l'innovation et de la gestion des ressources humaines. Dans le cadre du projet *La Relève* auquel l'ensemble du gouvernement participe, AAC collaborera avec les autres ministères à appliquer les politiques de ressources humaines et à créer les débouchés qui lui permettront d'attirer et de retenir les meilleurs employés pour faire face aux défis à venir.

La Relève
http://lareleve.pwgsc.gc.ca/lareleve_f.html

L'agriculture et le problème de l'an 2000
<http://www.agr.ca/policy/y2k>

Le projet An 2000 du gouvernement fédéral
http://www.info2000.gc.ca/welcome/stream_f.htm
 Modernisation de la fonction de contrôleur
http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/contenu.htm

Au cours de la période de planification, le défi d'AAC consistera à poursuivre les efforts vers son objectif d'excellence. L'attente de cet objectif est une responsabilité partagée qui concerne l'ensemble du Ministère, la bonne marche de celui-ci dépendant de la contribution de tous les employés. Le Ministère tendra ses efforts vers son objectif d'excellence de la gestion en fonction de quatre plans et stratégies interdépendants : faire partager à tous l'orientation ministérielle; avoir un personnel motivé, représentatif et très productif; créer un milieu de travail positif où le personnel dispose des outils nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions; être un organisme voué à l'amélioration continue.

FONDATION SOLIDE POUR LE SECTEUR ET LES COLLECTIVITÉS RURALES —
MESURER NOS RÉSULTATS

☐ Valeur des résultats des projets parrainés dans le cadre des programmes d'adaptation.

☐ Valeur, pour le secteur, d'une meilleure réglementation des marchés.

☐ Amélioration de la capacité du gouvernement fédéral de répondre aux besoins du Canada rural.

☐ Enquêtes sur la satisfaction des clients, consistant à mesurer la façon dont les services sont fournis (par exemple, le CSRN) et dont les programmes sont appliqués.

☐ Réduction de la variation des revenus, mesurée au moyen d'une comparaison entre la variation du revenu des participants et celle du revenu des non-participants.

ÉLABORATION ET ANALYSE DE POLITIQUES

- Aider les industries soumise à la gestion de l'offre à relever des nouveaux défis sur les marchés intérieurs et étrangers.

RÉSULTAT PRÉVU

- ✓ Installation d'un climat qui favorise la compétitivité et l'autonomie des entreprises agricoles, tout en assurant la viabilité sur le plan social et environnemental.

PLANS ET STRATÉGIES

- Améliorer la capacité d'AAC en matière de recherches et d'analyses portant sur les courants fondamentaux de changement qui touchent le secteur en renforçant les liens politiques avec les milieux politiques externes, les universités et les autres ministères et organismes gouvernementaux par des mécanismes tels que le Réseau canadien de recherches sur le commerce des produits agricoles.
- Collaborer avec d'autres instances fédérales et provinciales et avec l'industrie à structurer de nouveaux cadres et continuer le travail sur les projets horizontaux intéressant par exemple la biotechnologie, les changements climatiques, les pesticides, l'environnement, les espèces menacées, l'emploi chez les jeunes et les négociations avec les Autochtones.

COOPÉRATIVES

RÉSULTAT PRÉVU

- ✓ Des politiques et des programmes fédéraux qui favorisent le développement des coopératives.

PLANS ET STRATÉGIES

- Travailler en partenariat avec les provinces, les territoires et le secteur des coopératives pour permettre à celles-ci de contribuer davantage à relever des défis économiques et sociaux qui se posent à tous les Canadiens.
- Aboutir à des ententes avec les principaux ministères fédéraux pour mettre en place un cadre stratégique propice au développement des coopératives.

- Faire fond sur les cadres de gestion du rendement et y inclure des indicateurs environnementaux, économiques et sociaux pour mesurer les résultats à court terme concernant des projets, des régions, des grands groupes de producteurs et des domaines d'activité en particulier.
- Mettre sur pied une base de données regroupant l'information sur les projets du FCADR, du Programme national de conservation du sol et de l'eau, et des programmes complémentaires. La base de données servira à faciliter la mise au point d'indicateurs au niveau du secteur, à assurer la transparence de tous les projets à l'égard des parties intéressées et à fournir un outil permettant d'éviter le double emploi et le chevauchement.

DÉVELOPPEMENT DES ÉCONOMIES AGRICOLES ET RURALES

RÉSULTATS PRÉVUS

- ✓ Les politiques, les programmes et les services seront conçus d'avantage en fonction des besoins des Canadiens des régions rurales et leur seront plus accessibles.
- ✓ Des stratégies et des plans de mise en oeuvre aideront les clients des Prairies à faire valoir le potentiel de croissance de leurs régions.

PLANS ET STRATÉGIES

- Définir et mettre en oeuvre la contribution du Ministère à l'initiative pangouvernementale Partenariat rural canadien. À cette fin, AAC examinera ses politiques, ses programmes et ses services visant les Canadiens ruraux au regard des priorités définies dans le cadre du Dialogue rural et il y apportera les modifications nécessaires pour qu'ils répondent mieux aux besoins de la population rurale.
- Faire mieux comprendre aux producteurs des Prairies la production à valeur ajoutée et la diversification agricole, et les inciter à les adopter.
- Améliorer la capacité des clients ruraux des Prairies de planifier, de mettre en oeuvre et de gérer le développement durable.

CADRE STRATÉGIQUE — RÉGLEMENTATION DES MARCHÉS

RÉSULTAT PRÉVU

- ✓ Une stratégie de réglementation des marchés en vue d'améliorer la croissance, la compétitivité et l'autonomie de l'industrie.

PLANS ET STRATÉGIES

- Réagir aux recommandations présentées par le juge Estey à l'issue de son examen exhaustif des systèmes de manutention et de transport des céréales et des oléagineux pour ce qui concerne les céréales et les oléagineux de l'Ouest.
- Mettre en oeuvre les changements résultant de la révision de la Loi sur la Commission canadienne du blé.

Le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) mettra en oeuvre, en 1999, un ensemble renouvelé de programmes d'adaptation pour aider le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire à améliorer sa compétitivité sur les marchés intérieur et international. Les nouveaux programmes d'aide à l'adaptation porteront sur les six domaines prioritaires qui se sont dégagés des consultations organisées l'an dernier avec l'industrie — l'innovation, la commercialisation, la protection de l'environnement, la salubrité des aliments, le développement rural et la mise en valeur du potentiel humain. L'approche suivie par le FCADR traduit l'importance que le gouvernement accorde au partage des responsabilités avec les partenaires du secteur privé et à la participation accrue de ceux-ci à l'exécution des programmes.

En collaboration avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et ruraux, AAC améliorera sa capacité de tenir compte des problèmes et des besoins des collectivités rurales et agricoles, conformément à la démarche qu'il a adoptée dans le cadre du Partenariat rural canadien. À cet effet, AAC doit examiner ses politiques, ses programmes et ses services à travers « la lentille rurale » et, au besoin, les corriger pour améliorer la viabilité de l'économie et des collectivités rurales et pour les rendre plus faciles d'accès.

STABILISATION DU REVENU AGRICOLE ET GESTION DU RISQUE

RÉSULTAT PRÉVU

- ✓ Amélioration de la stabilité du revenu agricole.

PLANS ET STRATÉGIES

- De concert avec les provinces et d'autres partenaires, administrer un programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole pour venir en aide aux producteurs qui subissent une grave baisse de revenu à cause de facteurs échappant à leur emprise;
- Poursuivre les négociations et conclure des accords de protection du revenu à long terme de sorte que, en l'an 2000, toutes les provinces et tous les territoires auront signé de nouvelles ententes fédérales-provinciales sur la protection du revenu.
- D'ici à 2000-2001, mettre en oeuvre de nouvelles ententes sur la protection du revenu, en contrôler le rendement et, au besoin, corriger les paramètres des programmes.

RENOUVELLEMENT DE LA STRATÉGIE D'AIDE À L'ADAPTATION

RÉSULTAT PRÉVU

- ✓ Augmentation du rythme d'adaptation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire face à l'évolution des marchés, de la technologie, etc.

PLANS ET STRATÉGIES

- Mettre en oeuvre un ensemble renouvelé de programmes d'adaptation visant les domaines prioritaires tels que le secteur de la transformation des aliments, définis à l'occasion des consultations menées avec l'industrie.

3.3 FONDATION SOLIDE POUR LE SECTEUR ET LES COLLECTIVITÉS RURALES

Priorité du secteur d'activité

Collaborer avec l'industrie, les provinces et d'autres partenaires à accroître la viabilité économique du secteur, tout en renforçant les possibilités de développement économique des collectivités rurales.



Ce secteur d'activité comprend les programmes d'adaptation et de protection du revenu, les politiques de réglementation sur l'amélioration de la compétitivité des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire, et l'importance croissante qu'accorde le gouvernement fédéral au développement rural. Au cours de la période de planification, AAC devra relever le défi qui est de préserver la stabilité du secteur tout en l'aidant à atteindre une plus grande autonomie et à opérer les changements indispensables à sa réussite dans un contexte de mondialisation. Un secteur agricole canadien concurrentiel et croissant, appuyé sur de solides marchés intérieurs, a toutes les chances de réussir sur la scène mondiale.

En décembre 1998, le gouvernement

du Canada a annoncé le Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA) pour aider le secteur à surmonter la crise qui touche actuellement le revenu agricole. Au cours des deux prochaines années, il affectera à ce programme jusqu'à 900 millions de dollars, montant que les provinces compléteront de 600 millions de dollars, pour donner un coup de pouce aux agriculteurs aux prises avec ces difficultés.

Pour aider le secteur agricole à faire face à d'autres périodes éventuelles d'effondrement du revenu et à progresser vers l'autonomie, le Ministère travaille avec les partenaires fédéraux et provinciaux et les intervenants du secteur à améliorer les programmes de protection du revenu. Des consultations se tiennent actuellement en vue de découvrir les mécanismes les mieux adaptés pour contribuer au bien-être financier des agriculteurs, et de proposer un système renouvelé de protection du revenu. On envisage également, entre autres possibilités, d'intégrer le Programme ACRA dans le cadre de protection du revenu à long terme.

Pour plus d'information, le lecteur peut consulter les sites suivants :

Secrétariat rural <http://www.agr.ca/policy/rural/rsmenu.html>

Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) <http://www.agr.ca/policy/adapt>

Revenu agricole <http://www.agr.ca/cb/income/francais.html>

Compte de stabilisation du revenu net <http://aceis.agr.ca/nisa/n9608f.html>

Analyse économique et stratégique <http://aceis.agr.ca/policy/epad>

Administration du rétablissement agricole des Prairies <http://www.agr.ca/pttra>

Coopératives <http://www.agr.ca/policy/coop/matieres.html>

POLITIQUES ET PRISE DE DÉCISIONS INTÉGRÉES — INTÉGRATION DES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DANS LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES DU MINISTÈRE

RÉSULTAT PRÉVU

- ✓ Adhésion aux principes du développement durable qui s'appliquent à tous les ministères fédéraux.

PLANS ET STRATÉGIES

- Mettre en oeuvre intégralement la stratégie d'AAC relative à la biodiversité, en 1999-2000.
- En application de la *Loi canadienne sur l'évaluation de l'environnement*, procéder à l'évaluation environnementale des projets que le Ministère réglemente ou auxquels il contribue financièrement, en 1999-2000.
- Mettre au point des indicateurs agro-environnementaux sectoriels et en faire rapport, en 1999-2000.
- En collaboration avec le Conseil canadien du porc, réaliser un projet national d'évaluation et de transfert des technologies dont l'objet est d'améliorer l'accès du secteur porcin à de meilleures technologies de gestion de l'environnement d'ici à 1999-2000.
- Dans le cadre de la Table de concertation sur les changements climatiques en agriculture et en agroalimentaire, établir une stratégie sectorielle pour aider le secteur à réduire les émissions de gaz à effet de serre en application du Protocole de Kyoto d'ici à décembre 1999.
- Mettre en oeuvre intégralement la stratégie triennale d'AAC « *L'agriculture en harmonie avec la nature : une stratégie de développement durable* » d'ici au 31 décembre 2000.

INNOVATIONS POUR UN AVENIR DURABLE — MESURER NOS RÉSULTATS

- ☐ Rendement des investissements en R-D dans le secteur agricole et agroalimentaire.
- ☐ Augmentation des investissements du secteur privé dans des projets de recherche concertée, mesurée par le pourcentage d'augmentation des montants investis par l'industrie, le nombre de participants, le nombre de projets réalisés et le nombre d'employés embauchés.
- ☐ Amélioration de l'approvisionnement en eau et de la qualité de l'eau en milieu rural pour l'agriculture et le secteur agroalimentaire.
- ☐ Élévation du niveau d'adoption des pratiques de développement durable dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES — PROMOTION DE MODES D'EXPLOITATION DURABLE DANS LE SECTEUR

- L'agroalimentaire par l'entremise du Programme de partage des frais pour l'investissement en R-D.
- Augmenter la recherche en biotechnologie de 17 millions de dollars pour les trois prochaines années par le biais du financement accordé dans le budget de 1999.

RÉSULTAT PRÉVU ✓ Adoption accrue de méthodes de production préservant le sol, l'eau et l'air.

PLANS ET STRATÉGIES

- En 1999-2000, inscrire dans le Réseau des zones représentatives les pâturages collectifs qui sont actuellement régis par l'ARAP dans les Prairies. Cette démarche reconnaît officiellement les terres dont la bonne gestion permet de protéger la diversité biologique des écosystèmes naturels.
- Fournir de nouvelles sources fiables d'eau salubre à 3 000 ruraux des Prairies et à 1 250 entreprises rurales des Prairies, en 1999-2000.
- Elaborer et diffuser des lignes directrices concernant l'aération des sources d'eau superficielle dans le but d'améliorer la qualité de l'eau dans les régions rurales, en 1999-2000.
- Mener à terme l'évaluation de l'incidence de la croissance du secteur agricole et agroalimentaire sur les ressources de base en agriculture, en 1999-2000.
- Elaborer et distribuer aux producteurs agricoles des documents d'information sur la gestion du fumier et la lutte contre l'érosion sur les terres riveraines, en 1999-2000.
- Distribuer aux ruraux des Prairies des arbres et des arbustes destinés à protéger 24 000 hectares de terres agricoles, à remettre en état 325 hectares d'habitat faunique et à fixer le carbone, en 1999-2000.
- Elaborer et mettre à l'essai des techniques de pulvérisation basse, d'irrigation goutte à goutte et des calendriers d'irrigation optimale pour améliorer l'efficacité de l'irrigation et en atténuer l'incidence sur l'environnement, en 1999-2000.
- Respecter les engagements internationaux sur les transferts d'eau transfrontaliers dans le Sud-Ouest de la Saskatchewan, en 1999-2000.

biotechnologie à l'amélioration des produits et procédés agricoles et agroalimentaires. Une des activités prioritaires du Ministère dans le domaine de la biotechnologie au cours de la période de planification consista à établir les séquences de gènes d'importance agronomique et à assurer l'accès aux gènes clés.

Le Ministère s'attardera aussi à honorer les engagements contractés par le Canada aux termes des accords internationaux, dont le Protocole de Kyoto et la Stratégie canadienne relative à la biodiversité. En application du Protocole de Kyoto, le Canada s'est engagé à réduire de 6 p. 100 les émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici à 2012. Un dixième des émissions de GES au Canada est imputable à l'agriculture.

INNOVATION — MISE AU POINT DE NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR AIDER LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE À DEMEURER CONCURRENTIEL

RÉSULTATS PRÉVUS

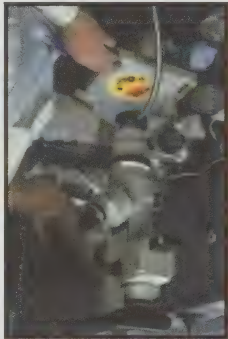
- ✓ Transfert des technologies permettant de réduire les coûts de production et de transformation des aliments.
- ✓ Amélioration de la qualité et de la salubrité des produits alimentaires.
- ✓ Mise au point de pratiques environnementales évoluées qui assureront la pérennité de la production agricole.
- ✓ Développement du savoir et de la technologie au Canada.

PLANS ET STRATÉGIES

- Mener à terme, d'ici à 2001-2002, l'évaluation d'une technique de cryopréservation des cultures fruitières.
- D'ici à 2000-2001, concevoir des outils d'aide à la décision pour évaluer l'incidence sur l'environnement des nouvelles installations d'élevage intensif.
- Homologuer une variété de soja à haute teneur en protéines en 1999-2000.

En 1999-2000, dans le cadre de la Stratégie de gestion de l'environnement pour le secteur porcin, les gouvernements fédéral et provinciaux collaboreront avec l'industrie à trouver des solutions aux problèmes d'environnement liés à l'industrie porcine.

- Homologuer une variété de blé de printemps des Prairies possédant une résistance à la brûlure de l'épi due à Fusarium, d'ici à 2000-2001.
- Mettre au point une nouvelle technique de digestion anaérobie pour traiter les fumiers sans occasionner de préjudices à l'environnement en 1999-2000.
- Mettre au point des technologies propres à assurer le bien-être des animaux de ferme, d'ici à 2000-2001.
- Concéder des licences sur la composante pharmacologiquement active du lin, en 1999-2000.
- Mettre au point des bio-ingrédients pour l'industrie de la transformation, d'ici à 2001-2002.
- Accroître le niveau de recherche concertée menée dans le domaine de l'agriculture et de



Priorité du secteur d'activité

Collaborer avec l'industrie et d'autres partenaires à appuyer les efforts déployés par le secteur pour élaborer et offrir des produits et procédés concurrentiels dans le respect de l'environnement.

L'innovation est essentielle au maintien de la compétitivité à long terme du secteur agricole, et celui-ci s'affirme comme l'un des plus innovateurs et qui repose le plus sur le savoir, de l'économie

canadienne. L'investissement continu revêt une importance cruciale pour préserver notre réputation mondiale en matière d'innovation. Le mandat premier d'AAC en matière de recherches agroalimentaires concerne les domaines qui présentent un intérêt national, mais que le secteur privé ne peut réaliser seul faute de perspectives de profit. AAC collabore également avec des partenaires du secteur privé dans le cadre de son Programme de partage des frais pour attirer de nouveaux investissements dans le secteur.

Les objectifs de croissance fixés par le Conseil canadien de commercialisation agricole (CCCA) (voir à ce sujet « Croissance des marchés ») vont forcer le Ministère à aider les producteurs et transformateurs à accroître la production et à développer de nouveaux produits, tout en préservant pour le long terme ses ressources de base et de manière durable. Les solutions novatrices et écologiques à la gestion de l'eau et des terres présentent de nombreux avantages pour les producteurs agricoles en assurant mieux la protection de l'environnement et des entreprises pour élaborer et mettre en application des solutions nouvelles à la gestion des terres et de l'eau.

Pour plus d'information, le lecteur peut consulter les sites suivants :

Programme de partage des frais pour l'investissement en R-D
<http://www.agr.ca/research/mli/desc/mli-br-f.html>

Plan d'action pour la biodiversité <http://www.agr.ca/envirf.html>

Direction générale de la recherche
<http://www.agr.ca/research/branch/indexf.html>

Administration du rétablissement agricole des Prairies
<http://www.agr.ca/ptra/ptraf.html>

Stratégie de développement durable
<http://www.agr.ca/envirf.html>

La biotechnologie s'impose de plus en plus comme un outil de recherche important pour le Ministère. AAC, qui fait partie des principaux ministères responsables de la nouvelle *Stratégie canadienne en matière de biotechnologie*, aura un rôle à jouer dans la réalisation des objectifs communs de cette stratégie qui vise à tirer parti de l'avancement de la biotechnologie tout en protégeant le bien-être des Canadiens. Les chercheurs d'AAC appliqueront les techniques de

collaboration avec d'autres intervenants des secteurs public et privé en utilisant, par exemple, l'approche « Équipe d'intervention rapide ».

➤ Effectuer des analyses comparatives entre certains secteurs agroalimentaires canadiens et leurs contreparties à l'étranger en vue de cerner leur compétitivité, leurs points forts et les pays rivaux en émergence.

➤ Favoriser la conclusion d'alliances stratégiques entre des sous-secteurs clés tel le développement des industries d'avenir comme la biotechnologie, la fabrication d'ingrédients nouveaux et de produits nutraceutiques.

➤ Aider le secteur agroalimentaire canadien à mettre en valeur son potentiel et à accroître sa capacité de fournir des produits concurrentiels.

➤ Améliorer le climat des affaires au Canada pour les transformateurs d'aliments par la promotion de nouveaux produits et technologies; par l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement; par un accès élargi à des facteurs de production agricole à prix concurrentiels; par l'amélioration de la productivité; par l'identification des multinationales agroalimentaires ayant des établissements au Canada et par la stimulation de leur développement.

➤ Diffuser l'information sur les programmes de garantie de prêts dispensés en application de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LAACFC), dans toutes les régions, pour en accroître l'utilisation.

CROISSANCE DES MARCHÉS — MESURER NOS RÉSULTATS

- ☐ Élargissement de l'accès aux marchés pour les produits agricoles et agroalimentaires canadiens (mesuré par une estimation de la valeur décunulaire ou du volume) qui est directement redevable au travail du Ministère.
- ☐ Augmentation des nouveaux débouchés commerciaux et des capacités d'approvisionnement (mesurée par une estimation de la valeur décunulaire ou du volume des ventes) qui est attribuable à des activités réalisées par le Ministère, par exemple les missions commerciales à l'étranger.
- ☐ Valeur décunulaire estimative des investissements étrangers et canadiens que le secteur agricole et agroalimentaire a attirés grâce à une action du Ministère.
- ☐ Enquêtes sur la satisfaction des clients concernant nos programmes d'expansion des marchés.

INVESTISSEMENT

- agroalimentaires (SDMA) et en augmentant de 10 p. 100 la participation des associations agroalimentaires en 1999-2000.
- Participer aux grandes expositions internationales pour rehausser l'image commerciale du Canada.
- Faire la promotion des produits canadiens et améliorer les relations commerciales en coordonnant des missions à l'étranger ou venant de l'étranger — p. ex., rencontre des acheteurs au salon Gourmet International en avril 1999 et missions des Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEEF).
- Aider les entreprises canadiennes à adapter leurs produits aux marchés étrangers pour porter les exportations de produits agricoles transformés à 60 p. 100 du total des exportations agroalimentaires conformément à l'objectif fixé par le CCA d'ici à 2005.

RÉSULTATS PRÉVUS

- ✓ Faire mieux connaître le Canada comme une destination d'investissement privilégiée.
- ✓ Accroître le nombre des investissements appuyés par AAC.

PLANS ET STRATÉGIES

- Mettre en oeuvre les priorités définies dans la Stratégie fédérale-provinciale d'investissement en agroalimentaire comprenant l'amélioration de l'image du Canada, notamment en s'attaquant aux idées fausses et à l'insuffisance des connaissances à son sujet, et en appliquant un programme ciblé de promotion du Canada à l'étranger.
- Recenser et/ou éliminer les entraves à l'investissement découlant du cadre des politiques et des programmes publics tels que réduire ou éliminer certains obstacles à l'investissement créés par les règlements.

- Fournir des programmes et des services et appuyer les alliances pour encourager l'investissement intérieur et international dans le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire.
- Faire connaître l'intérêt présenté par des investissements au Canada grâce à des activités d'information ciblées telles que promouvoir l'investissement à l'occasion des grandes foires commerciales comme le salon FoodEx annuel au Japon, ANUGA 1999, SIAL 2000, missions et colloques divers.
- Repérer les possibilités d'investissement par des mécanismes qui traitent les demandes d'information sur l'investissement, la promotion dans le cadre des foires et des missions commerciales et des marchés prioritaires et en émergence, etc.
- Nouer et entretenir des contacts à un échelon élevé avec des multinationales clés et par l'entremise du Programme SM des champions, et vanter résolument le Canada, auprès de pays cibles, en tant que destination de choix en Amérique du Nord pour les investissements.
- Conserver et accroître l'investissement dans le secteur agricole et agroalimentaire en

DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

RÉSULTAT PRÉVU

✓ Accroître le nombre d'entreprises agroalimentaires pouvant exporter plus de produits sur plus de marchés extérieurs.

PLANS ET STRATÉGIES

➤ Coordonner une approche stratégique de partenariat entre le gouvernement fédéral, les provinces et l'industrie pour développer les marchés extérieurs :

➤ Mettre en oeuvre, avec nos partenaires fédéraux, le plan d'entreprise 1999-2000 du Programme de promotion du commerce international (PPCI).

➤ Mettre en oeuvre, avec nos partenaires provinciaux et en collaboration avec le secteur, les initiatives stratégiques relatives au commerce des produits de l'agriculture, des aliments et des boissons qui sont prévues dans la Stratégie de promotion du commerce international (SPCI) du Canada, document qui énonce les buts et les orientations stratégiques relatifs aux marchés prioritaires et en émergence pour 1999-2000.

➤ Fournir des programmes et des services ayant pour objet de stimuler la croissance sur les marchés intérieurs et extérieurs pour les produits et pour les entreprises :

➤ Fournir des services, par le truchement du Service d'exportation agroalimentaire (SEA), le bras agroalimentaire d'Équipe Canada, pour permettre aux marchés intérieurs et extérieurs de mieux répondre aux besoins des clients nationaux et régionaux.

➤ Fournir des produits de haute qualité offrant des analyses, de l'information commerciale et des renseignements sur les marchés intérieurs et internationaux comme l'information sur des marchés et des produits précis par l'intermédiaire du SEA en ligne, d'ExportSource, d'InfoHort, du Centre canadien d'information laitière, etc.

➤ Aider les associations régionales et nationales à élaborer des stratégies d'exportation par le truchement de processus comme les Stratégies de développement des marchés

GRANDES EXPOSITIONS INTERNATIONALES

- FMI - Chicago, É.-U. - mai 1999
- Hofex - Hong Kong, Chine - mai 1999
- Fancy Food Show - New York, É.-U. - juil. 1999
- SIAL/MERCOSUR - Buenos Aires, Argentine - août 1999
- Food China - Beijing, Chine - sept. 1999
- ANUGA - Cologne, Allemagne - oct. 1999
- FoodEx 2000 - Tokyo, Japon - mars 2000

MARCHÉS EN ÉMERGENCE

- Singapour
- Philippines
- Russie
- Colombie

MARCHÉS PRIORITAIRES

- États-Unis
- Japon
- Union européenne
- Chine
- Corée du Sud
- Taiwan
- Mexique
- Brésil

- Continuer de négocier des améliorations en matière d'accès aux marchés dans le cadre des demandes d'adhésion à l'OMC présentées par plusieurs pays.
- Compléter en 1999 les négociations sur l'entente de libre-échange entre le Canada et l'Association européenne de libre-échange.
- Renégocier, au début de 1999-2000, l'Entente de libre-échange Canada-Israel pour accroître et améliorer l'accès des produits canadiens au marché israélien.
- Continuer de participer aux négociations visant la conclusion d'un accord de libre-échange des Amériques d'ici à 2005.
- Définir les priorités et les enjeux commerciaux du gouvernement et de l'industrie au moyen de consultations avec l'industrie et par l'entremise du Groupe de consultations sectorielles sur le commerce extérieur.
- Lever les obstacles au commerce intérieur et international :
 - Éliminer ou atténuer les obstacles d'ordre technique et autres au commerce international et interprovincial des produits agricoles et agroalimentaires avec nos principaux partenaires commerciaux et, en 1999-2000, réaliser des progrès en matière de définition et de suppression des principaux obstacles au commerce interprovincial par la révision des chapitres de l'Accord sur le commerce intérieur qui portent sur les produits agricoles et les boissons alcooliques.
 - Mettre en application, en 1999-2000, le Protocole d'entente conclu le 4 décembre 1998 entre le Canada et les États-Unis, et le plan d'action afférent, pour améliorer le cadre des relations bilatérales avec notre plus grand partenaire commercial dans le domaine agricole et agroalimentaire.
 - Préserver notre accès aux marchés en défendant les droits conférés au Canada par les accords commerciaux et en se prévalant au besoin du mécanisme de règlement des différends tel qu'en 1999 (défense du système canadien d'établissement des prix des classes de lait), et conseiller l'industrie canadienne et les décideurs politiques sur les droits et les obligations reconnus au Canada par les accords commerciaux.
- Faire progresser les intérêts canadiens dans le cadre des activités des organismes internationaux :
 - En consultation avec les provinces et le secteur canadien, maintenir la réforme du commerce des produits agricoles « à la une » des dossiers traités par les organismes internationaux.
 - Mettre en oeuvre le Plan d'action du Canada sur la sécurité alimentaire, Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (OAA). En 1999-2000, le Ministère va créer un « Bureau » qui coordonnera la mise en application du Plan d'action.
 - Cultiver les alliances stratégiques avec les pays membres de même mentalité afin de faire valoir les priorités canadiennes auprès des organismes internationaux (OMC, Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Cairns et l'OAA).

Bien que les marchés économiques mondiaux, en particulier ceux de l'Europe de l'Est, de l'Asie et de l'Amérique latine, aient connu un ralentissement au cours des deux dernières années, le recul de 34 p. 100 qu'a connu la valeur des exportations de céréales et d'oléagineux semble avoir été compensé par une hausse de 8,6 p. 100 des exportations canadiennes de produits alimentaires et de boissons. La tendance globale à la croissance des exportations agroalimentaires canadiennes qui avait marqué la période 1991-1997 devrait reprendre en 1999. Le marché intérieur continuera de connaître une croissance moyenne.

Le Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire (CCCCA), organisme dont le rôle est de conseiller le ministre d'AAC et le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), a fixé en 1998 de nouveaux objectifs en matière d'exportations canadiennes de produits agricoles et agroalimentaires : porter à 4 p. 100 la part du Canada sur le marché mondial d'ici à 2005 et, en même temps, faire passer la proportion des produits agricoles transformés à 60 p. 100 de ce total. AAC devra donc intensifier ses efforts pour aider l'industrie à atteindre ces objectifs ambitieux face à la conjoncture actuelle. Ce faisant, le Ministère contribuera à améliorer le revenu agricole, à augmenter les emplois et à favoriser la croissance du secteur. Selon les estimations, l'atteinte de ces deux objectifs pourrait se traduire par la création de 32 000 emplois dans le secteur agricole et de 88 000 emplois dans le secteur des aliments et des boissons.

Pour appuyer le secteur efficacement, AAC participe activement à un projet impliquant l'ensemble du gouvernement et visant à accroître les liens entre les efforts du gouvernement, soit le Programme de promotion du commerce international (PPCI). Le point central du PPCI est « Équipe Canada », réseau de fournisseurs de services dirigé par trois principaux ministères fédéraux du PPCI (AAC, MAECI, Industrie Canada (IC)) qui comprend maintenant 17 nouveaux partenaires fédéraux. Ce réseau a pour objet d'offrir l'accès par guichet unique à des politiques, programmes et services gouvernementaux, conçus pour aider la communauté d'exportateurs canadiens.

Pour aider le secteur agroalimentaire canadien à se positionner pour atteindre ses objectifs, AAC a défini trois domaines de concentration d'affaires : **Accès aux marchés**, **Développement des marchés**, **Investissements**.

ACCÈS AUX MARCHÉS

RÉSULTAT PRÉVU

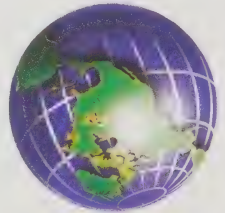
✓ Réduction des obstacles au commerce intérieur et international.

PLANS ET STRATÉGIES

➤ Négocier des ententes commerciales :

➤ En partenariat avec le secteur et les provinces, élaborer pour le Canada une position initiale de négociation qui soit unifiée, crédible et inattaquable en vue des négociations de l'OMC sur l'agriculture, avant les réunions ministérielles de l'OMC qui débuteront le 30 novembre 1999.

3.1 CROISSANCE DES MARCHÉS



Priorités du secteur d'activité
Garantir et améliorer l'accès aux marchés; permettre au secteur agroalimentaire de profiter des possibilités qui s'offrent sur les marchés intérieurs et extérieurs, en mettant l'accent sur les produits agricoles transformés; accroître les investissements nationaux et internationaux dans le secteur.

Au milieu des années 1990, le Canada a connu une progression remarquable de ses exportations de produits agroalimentaires. De 1993 à 1997, il a vu la valeur de ses exportations passer de 13 à plus de 22 milliards de dollars. En 1996, la part du Canada dans le commerce international des produits agroalimentaires atteignait de nouveau 3,17 p. 100. En 1997, l'ensemble du système agroalimentaire a représenté 8,5 p. 100 du PIB du Canada et la balance commerciale du secteur de l'agriculture, de l'alimentation et des boissons a affiché un excédent de 6 milliards de dollars.



Pour plus d'information, le lecteur peut consulter les sites suivants :

Direction générale des services à l'industrie et aux marchés
<http://www.agr.ca/dgsim.html>

Service d'exportation agroalimentaire (SEA) en ligne
<http://atn-riae.agr.ca/public/menu-f.htm>

ExportSource <http://www.exportsource.gc.ca>

CCCA
<http://aceis.agr.ca/policy/epad/french/pubs/adhoc/camc/toc.htm>

3. PLANS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

AAC a déterminé quatre grands secteurs d'activité. Les priorités établies pour ces secteurs tracent l'orientation stratégique du Ministère pour les quelques prochaines années.

Dans les pages qui suivent, nous décrirons les principaux **plans et stratégies** que le Ministère entend appliquer pour atteindre les priorités de ses secteurs d'activité. Pour mieux mesurer les progrès réalisés dans l'application des plans et des stratégies, nous avons défini des **résultats prévus** et des **mesures du rendement** pour chaque domaine prioritaire à l'intérieur des secteurs d'activité. Ces mesures nous permettront de rendre compte aux Canadiens du travail accompli.

Le présent chapitre ne traitera pas en détail des plans opérationnels et des activités. À l'intention du lecteur désireux d'obtenir de plus amples renseignements, chaque partie du rapport consacré à un secteur d'activité renferme une liste des sites Internet qui s'y rapportent. En outre, on trouvera au chapitre « Information supplémentaire » des points de service où l'on peut se renseigner sur les publications du Ministère.

SECTEURS	D'ACTIVITÉ	PRIORITÉS	PRINCIPALE	COLLABORATRICE
----------	------------	-----------	------------	----------------

ENTRÉE MINISTÉRIELLE CHARGÉE DE L'EXÉCUTION

CROISSANCE DES MARCHÉS	Garantir et améliorer l'accès aux marchés; permettre au secteur agroalimentaire de profiter des possibilités qui s'offrent sur les marchés intérieurs et extérieurs, en mettant l'accent sur les produits agricoles transformés; accroître les investissements nationaux et internationaux dans le secteur.	Direction générale des services à l'industrie et aux marchés Direction générale de la recherche	Direction générale des politiques Commission canadienne des grains
----------------------------------	--	--	---

INNOVATIONS POUR UN AVENIR DURABLE	Collaborer avec l'industrie et d'autres partenaires à appuyer les efforts déployés par le secteur pour élaborer et offrir des produits et procédés concurrentiels dans le respect de l'environnement.	Direction générale de la recherche Administration du rétablissement agricole des Prairies	Direction générale des services à l'industrie et aux marchés
--	---	--	--

FOUNDATION SOLIDE POUR LE SECTEUR ET LES COLLECTIVITÉS RURALES	Collaborer avec l'industrie, les provinces et d'autres partenaires à accroître la viabilité économique du secteur, tout en renforçant les possibilités de développement économique des collectivités rurales.	Direction générale des politiques Administration du rétablissement agricole des Prairies	Direction générale des services à l'industrie et aux marchés
--	---	---	--

SAINE GESTION DU MINISTÈRE	Être le ministère le plus performant de la fonction publique.	Directions générales d'état-majors ⁽¹⁾ Services juridiques Bureaux de direction	Directions générales hiérarchiques
--------------------------------------	---	--	------------------------------------

1. Directions générales d'état-majors : Services intégrés, Communications, Examen des programmes et Ressources humaines.

systèmes, les processus et les biens dont nous servons pour appuyer le secteur soient conformes à l'an 2000 (voir le tableau sur les projets de l'an 2000 à la page 51).

2.7 RESSOURCES HUMAINES

La réduction des effectifs et des dépenses de programmes a transformé en profondeur la structure, la fonction et la taille de la fonction publique fédérale au cours des dernières années. Bien que ces réductions aient joué un rôle important dans le rétablissement de la prudence financière, la fonction publique a perdu un nombre élevé d'employés qui ont pris une retraite anticipée ou déjà prévue.

Pour pallier ces pertes et le vieillissement de ses effectifs, AAC se doit d'élaborer des stratégies innovatrices de recrutement, de perfectionnement et de maintien de ses employés. Nous devons non seulement nous assurer de disposer d'un nombre suffisant d'employés très bien formés pour dispenser nos programmes et services aux Canadiens, mais aussi nous doter d'effectifs plus représentatifs qui mettront en pratique les principes de l'équité en matière d'emploi pour tous les Canadiens.

Partout dans la fonction publique, on déploie des efforts considérables, surtout dans les collectivités « à risque élevé » comme les sciences et la technologie, la haute gestion et les employés de la réglementation et de l'inspection, afin de mieux comprendre et prévoir les tendances démographiques, d'assurer un bon équilibre entre le recrutement et le maintien des employés et d'élaborer des stratégies d'investissement en apprentissage qui permettront à nos employés d'acquérir de nouvelles compétences.

Agriculture et Agroalimentaire Canada est un intervenant clé dans tous ces efforts; il cherche à rebâtir ses effectifs et à rétablir la confiance qu'inspire la fonction publique comme un « employeur de choix ». Nous voulons que nos employés soient heureux de se rendre au travail tous les matins.

2.4 RESSOURCES DE RECHERCHES ET BIOTECHNOLOGIE

Pour rester concurrentiel, il faut innover, et le secteur agricole et agroalimentaire canadien se démarque comme l'un des secteurs de l'économie les plus innovateurs et les plus axés sur le savoir. Le secteur agroalimentaire consacre chaque année 1 milliard de dollars à la recherche et au développement agroalimentaires; sur ce montant, la participation d'AAC a été de 353 millions de dollars en 1997-1998.

La biotechnologie s'impose comme l'une des principales activités du secteur, car elle recèle de nombreux avantages économiques, environnementaux et sociaux. Ces dernières années, des entreprises multinationales ont breveté des gènes clés et des séquences géniques qui revêtent une importance particulière pour l'agriculture canadienne. Le non-acès à ces séquences clés pourrait nuire à des travaux d'une importance cruciale pour la compétitivité du Canada.

2.5 LE CANADA RURAL

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire est également le ministre à la **coordination des affaires rurales**. À ce titre, il dirige l'initiative pangouvernementale Partenariat rural canadien (PRC), qui vise à assurer aux Canadiens des régions rurales la possibilité de tirer pleinement parti de tout ce que notre pays a à offrir. Par le PRC, le gouvernement du Canada s'engage à accroître les possibilités pour les Canadiens des régions rurales et à adapter ses programmes de façon à ce qu'ils témoignent des réalités rurales. AAC coordonne le PRC, groupe de travail interministériel formé de représentants de vingt-six ministères et organismes fédéraux. Il pilote également l'élaboration d'approches qui visent à mesurer la réussite de ce projet fédéral et à en faire rapport.

En plus de parrainer des programmes d'un bout à l'autre du pays, le PRC élabore un plan d'action qui aidera à définir l'orientation de la politique rurale à venir. Ce plan se fonde sur ce qui est ressorti du Dialogue rural tenu l'année dernière et qui nous avait alors permis de sonder l'opinion de milliers de Canadiens des régions rurales.

2.6 PRÉPARATION À L'AN 2000

À l'extérieur du Ministère : Le bogue de l'an 2000 pose un défi important à tous les secteurs de l'économie et aux citoyens canadiens. À l'instar des autres secteurs, le circuit d'approvisionnement alimentaire est fortement tributaire des services d'utilité publique tels que l'électricité, les télécommunications et le transport. Pour faire face au bogue, le Ministère intervient activement à l'échelle du portefeuille et se concerte avec d'autres gouvernements nationaux et ministères fédéraux, les provinces, les producteurs et les entreprises agroalimentaires pour mieux sensibiliser les intéressés à ce problème et faire ressortir la nécessité d'action. Il évalue actuellement la vulnérabilité du circuit d'approvisionnement alimentaire et voit à ce que des mesures d'urgence soient planifiées pour assurer aux Canadiens un approvisionnement suffisant en aliments sains. Il fait également face aux répercussions internationales du bogue de l'an 2000 sur le commerce.

À l'intérieur du Ministère : L'une de nos priorités les plus pressantes est de voir à ce que le Ministère soit prêt à l'arrivée de l'an 2000. Nous travaillons fort pour nous assurer que les

2.2 REVENU AGRICOLE

En 1998, le revenu net réalisé des agriculteurs ne devait fléchir que de 7 p. 100 à l'échelle nationale par rapport à la moyenne des cinq années précédentes. Toutefois, en Saskatchewan et au Manitoba, il a dégringolé de 40 et de 34 p. 100, respectivement.

Sur la scène nationale, il semble que la situation s'améliorera graduellement en 1999. Toutefois, les Prairies devraient continuer d'éprouver des difficultés. En fait, on s'attend à ce que le revenu net réalisé fléchisse de 40 p. 100 au Manitoba et de 80 p. 100 en Saskatchewan en 1999, comparativement en 1998. Les provinces à l'extérieur des Prairies pratiquent une agriculture plus diversifiée, ce qui les rend moins vulnérables à la faiblesse des prix des céréales et des porcs.

Pour aider les producteurs à faire face à la situation actuelle de leur revenu, le gouvernement fédéral a annoncé en décembre 1998 la mise sur pied du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA). Il s'est engagé à verser jusqu'à 900 millions de dollars en deux ans (il s'agit d'un programme fédéral-provincial cofinancé à raison de 60:40), ce qui mettra 1,5 milliard de dollars à la disposition des agriculteurs qui auront subi d'importants manques à gagner au cours des années d'imposition 1998 et 1999.

Le programme ACRA est conçu pour venir compléter les stratégies dont les agriculteurs se doteront pour gérer leurs risques. Outre le CSRN et l'assurance-récolte, les producteurs peuvent compter sur plusieurs options pour gérer leurs risques commerciaux et naturels ordinaires, notamment les opérations de couverture, les prix et les contrats à terme, la diversification et les ententes innovatrices de mise en marché.

2.3 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les solutions innovatrices et respectueuses de l'environnement qui sont adoptées en matière de gestion des ressources en terres et en eau procurent de plus en plus d'avantages environnementaux aux producteurs et leur assurent une plus grande sécurité économique à long terme. Le défi, pour le secteur, sera de tenir compte de ces solutions et des aspects économiques et environnementaux connexes dans toutes leurs décisions d'affaires.

De plus, il existe un besoin d'approfondir notre compréhension scientifique du rendement du secteur agricole au chapitre des émissions de gaz à effet de serre (GES). Dans le cadre du Protocole de Kyoto, le Canada s'est engagé à réduire de 6 p. 100 ses émissions de GES d'ici à 2010. Le secteur agricole primaire est responsable d'environ 10 p. 100 des émissions de GES au Canada. Il se doit de réduire ses émissions de ce type de gaz; il a d'ailleurs la possibilité d'accroître son efficacité opérationnelle tout en émettant moins de GES.

Les voisins ruraux non agricoles et d'autres citoyens exercent de plus en plus de pressions sur le secteur pour qu'il prouve sa bonne gestion écologique du paysage agricole. Le secteur agricole est aussi forcé, par des exigences autant intérieures qu'internationales, de mettre au point des outils par lesquels il pourra prouver que les ressources en eau et en sols, l'air et les espèces menacées sont protégées et mis en valeur.

31 p. 100 respectivement, ce qui a porté leur valeur à 720 et à 462 millions de dollars. Par contre, la valeur des exportations de blé dur et de blés divers a chuté de 23 et de 50 p. 100 respectivement. Compte tenu des graves problèmes économiques qui ont bouleversé les marchés mondiaux, particulièrement en Asie et en Amérique latine, le rendement des secteurs de produits transformés est très encourageant et a contribué, dans l'ensemble, à un excédent commercial de produits agricoles et agroalimentaires canadiens.

Le secteur canadien des aliments et des boissons s'est fixé l'objectif ambitieux de faire passer les exportations de produits agricoles transformés à 60 p. 100 du total des exportations agricoles et agroalimentaires d'ici 2005. Les chiffres préliminaires montrent que le secteur s'est rapproché de cet objectif, grâce surtout aux exportations accrues de produits transformés vers notre principal partenaire commercial, soit les États-Unis. Dans l'ensemble, les exportations d'aliments transformés ont augmenté de 9 p. 100 par rapport à 1997, atteignant ainsi 10,6 milliards de dollars. Celles en destination des États-Unis se sont chiffrées à 8,1 milliards de dollars, accusant ainsi une hausse remarquable de 16 p. 100 comparativement à 1997. Nos relations commerciales avec les États-Unis continuent de se renforcer. Depuis 1988, nos exportations d'aliments transformés vers nos voisins du Sud sont passées de 59,5 p. 100 à 76 p. 100.

La croissance des exportations, en particulier celles de produits agricoles transformés, contribuera à créer et à maintenir des emplois dans les secteurs de l'agriculture et de la transformation agroalimentaire au Canada. Le gouvernement continuera de collaborer étroitement avec l'industrie canadienne pour élargir l'accès aux marchés mondiaux et promouvoir la réputation du Canada comme fournisseur d'aliments et de boissons de grande qualité auprès des clients du monde entier.

Comme les négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture doivent débuter à la fin de 1999, notre priorité sera d'élaborer une position nationale cohérente que nous ferons valoir sur cette tribune internationale. Pour y arriver, il faudra peaufiner notre position intérieure et veiller à ce qu'elle soit uniforme et globale et qu'elle nous donne un cadre solide pour mener les négociations. Dans la formulation de ce cadre, il faudra tenir compte de tous les changements qui ne cessent de marquer l'économie agricole mondiale, notamment les modifications apportées à la Politique agricole commune de la Communauté européenne.

Sur la scène intérieure, le secteur subit de plus en plus de pressions de la part des consommateurs pour que ses produits répondent à leurs besoins en constante évolution. Parmi les facteurs de changement qui jouent à cet égard, mentionnons l'évolution des caractéristiques démographiques, le souci qu'ont les gens de leur santé et de la salubrité des aliments, et les aspects environnementaux. En même temps, le secteur canadien doit s'accommoder de la concurrence plus vive des importations. Pour réussir, il devra pouvoir offrir des produits à prix concurrentiels, adaptés au goût des consommateurs et constamment de première qualité, et identifier les possibilités de nouveaux produits (par exemple, les aliments nutraceutiques et fonctionnels). Et sa réussite sera de plus en plus tributaire de la collaboration entre tous les membres du circuit de l'approvisionnement.

2. ENJEUX ET POSSIBILITÉS

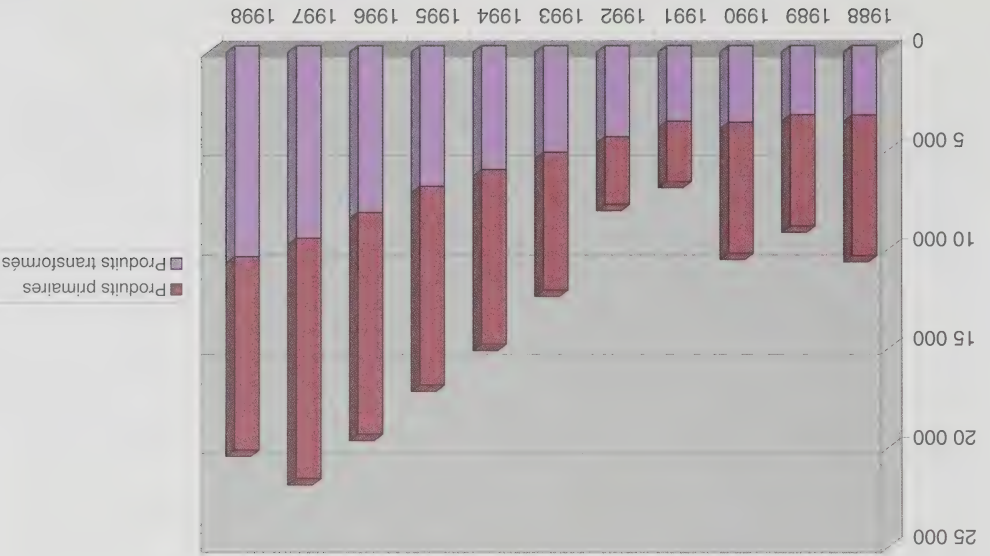
Ces dernières années, le secteur agricole et agroalimentaire canadien s'est bien tiré d'affaires sur un certain nombre de fronts, notamment au chapitre de la croissance des exportations, de l'intensité des innovations, de la contribution au PIB et de l'emploi. Nous avons par ailleurs assisté à des changements rapides et spectaculaires dans les modes de production des agriculteurs et dans la nature de leurs produits, surtout dans les Prairies.

Même si les projections à long terme pour le secteur des affaires sont encore favorables, le secteur agroalimentaire vit une période difficile, et il faut en même temps chercher à régler plusieurs autres dossiers. Voici une brève description des facteurs importants dont AAC doit tenir compte dans son fonctionnement.

2.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES ET INTÉRIEURES

Au cours des dernières années, les exportations agricoles et agroalimentaires canadiennes ont joui d'une croissance à long terme, passant de 13 milliards de dollars en 1993 à plus de 22 milliards en 1997. D'après les données provisoires, leur valeur se chiffrerait à près de 21 milliards de dollars pour 1998; cependant, ce montant devrait être quelque peu plus élevé une fois les données définitives connues. Le rendement des exportations d'huile de canola ont transformés continue d'être remarquable. Par exemple, les exportations d'huile de canola ont connu une hausse de 69 p. 100, atteignant ainsi 411 millions de dollars. Quant aux exportations de boeuf frais désossé et de frites congelées, elles se sont accrues de 58 et de

Exportation de produits agricoles primaires et de produits agroalimentaires transformés en millions de dollars, 1988 à 1998



était de reconstituer une fonction publique représentative et dynamique qui serait au service des Canadiens.

Pour relever ce défi, Agriculture et Agroalimentaire Canada a lancé son propre plan intitulé « Préparer l'avenir ». Ce plan met l'accent sur l'instauration d'un climat de travail positif, sur la formation et le perfectionnement, sur la planification de la relève et de la carrière, sur le recrutement et la dotation, sur la gestion de la diversité, sur les ententes de responsabilisation et sur la reconnaissance et la récompense des employés. Nous cherchons à nous doter d'effectifs qui sont représentatifs de la population active canadienne.

Nous avons entamé un dialogue avec les employés sur ces questions; ces consultations ont abouti à la formulation d'un ensemble de valeurs pour le Ministère (voir détails ci-dessous) et à l'exécution, auprès des employés, d'un sondage repère sur le climat au travail. Le Comité de gestion du Ministère a appuyé un dynamique plan de mise en oeuvre qui vise à apporter des améliorations dans les nombreux domaines cernés par les employés (par exemple, améliorer les communications entre employés et gestionnaires, parfaire les compétences des gestionnaires en ressources humaines et en communications, investir dans l'apprentissage des employés et aider constamment les employés dans leur plan de carrière).

1.6 NOS VALEURS

Pour donner suite à ses priorités, le Ministère doit faire preuve de cohérence et s'assurer que tous ses services respectent les mêmes grandes valeurs.

C'est pourquoi Agriculture et Agroalimentaire Canada a sanctionné une série de valeurs fondamentales communes qui témoignent de ses convictions et de sa façon de fonctionner. Le défi à relever au cours de la période de planification à venir sera de trouver des façons d'intégrer ces valeurs dans nos activités de tous les jours. En mettant en pratique ces valeurs, non seulement nous servirons mieux nos clients dans les délais et d'une manière adaptée à leurs besoins, mais nous contribuerons aussi à instaurer un meilleur milieu de travail pour tout le personnel du Ministère.

VALEURS d'AAC

Valorisation des gens - Nous nous traitons les uns les autres avec dignité, respect et sensibilité; nous reconnaissons et apprécions nos différences; nous sollicitons la contribution de chacun et favorisons le travail d'équipe.

Intégrité - Nous nous soucrivons aux valeurs personnelles et professionnelles, nous plaçons l'intérêt du public avant nos propres intérêts; nous sommes honnêtes avec nous-mêmes, notre organisation et nos clients; nous acceptons la paternité et la responsabilité de nos gestes; de nos décisions et des résultats qui en découlent.

Excellence - Nous nous employons tous individuellement et collectivement à obtenir des résultats de première qualité et à servir nos clients avec souplesse et dans les délais; nous favorisons l'expression des idées et de la créativité et l'adoption des meilleures pratiques possibles.

(PRC) qui vise à accroître les possibilités pour les Canadiens des régions rurales et à adapter les programmes fédéraux de façon à ce qu'ils tiennent compte des réalités rurales. AAC coordonne le travail de vingt-six ministères et organismes fédéraux ainsi que d'autres paliers de gouvernement et intervenants ruraux.

En outre, le Secrétariat aux coopératives, qui élit domicile à AAC, s'associe à d'autres organismes et ministères fédéraux pour faire valoir la formule coopérative comme genre d'entreprise valable aux Canadiens.

La collaboration entre AAC et les **provinces** continuera aussi d'être bénéfique au secteur, et ce, à de nombreux égards. En voici quelques exemples :

- promouvoir les produits agricoles et agroalimentaires canadiens à l'étranger et favoriser la conservation et l'accroissement des investissements dans le secteur agroalimentaire par une approche coopérative qui fait notamment intervenir le Conseil fédéral-provincial du développement des marchés et le Comité fédéral-provincial des sous-ministres adjoints à la commercialisation et au commerce extérieur;
- réviser et renforcer les ententes à long terme sur les programmes de protection du revenu agricole grâce à une collaboration étroite entre les fonctionnaires fédéraux et provinciaux;
- mener de la recherche conçue avec nos homologues provinciaux dans des domaines comme le programme des fourrages et du boeuf de l'Ouest (on étudie par exemple les effets de la couverture de neige sur la qualité des fourrages).

Les **organismes sectoriels**, les **producteurs primaires** et les **entreprises agroalimentaires** donnent un coup de pouce au gouvernement dans l'élaboration de ses politiques et programmes. AAC consulte ses partenaires sectoriels dans des dossiers clés comme les programmes de sécurité du revenu, la commercialisation et le transport des grains, l'établissement des priorités de recherche, le développement durable, les changements climatiques, les systèmes de conduite de l'élevage, le recouvrement des coûts et la commercialisation ordonnée.

Pour faire progresser les intérêts du secteur, il est essentiel que les **organismes et sociétés d'Etat** relevant du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire collaborent et coordonnent leurs activités. En plus du ministère proprement dit d'AAC, le ministre est responsable de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, de la Commission canadienne des grains, de la Société du crédit agricole, de la Commission canadienne du lait et du Conseil national des produits agricoles. En outre, bien que la Commission canadienne du bœuf soit du ressort du ministre responsable de la Commission canadienne du bœuf, AAC intervient activement dans ses activités, dispensant services et appui au ministre qui en est responsable. AAC et ses partenaires du portefeuille collaborent souvent pour relever des défis communs et faire preuve de cohérence dans l'établissement des politiques touchant le secteur.

1.5 NOS GENS

En 1997, le gouvernement du Canada lançait *La Révéle*, importante initiative de renouvellement des ressources humaines qui visait à créer un milieu de travail dans lequel les gens se sentiraient valorisés et reconnus, auraient l'occasion de s'auto-perfectionner et seraient traités dans le respect des grandes valeurs de la fonction publique. L'objectif pour suivi

1.3 NOS RESSOURCES

Dépenses planifiées d'AAC (en millions de dollars)



Sur le plan financier, le Ministère maintient le cap : il évolue de plus en plus dans un climat financier stable, ses dépenses de programmes étant uniformes et prévisibles à long terme. L'intervention extraordinaire du fédéral face à la crise du revenu agricole qui sévit au Canada fera toutefois grimper les dépenses d'AAC pendant deux exercices. Une réduction des dépenses prévues pour 2001-2002 correspond à la fin du programme ACRA et à l'élimination progressive en cinq ans des subventions laitières.

1.4 NOS PARTENAIRES



Afin d'optimiser son efficacité, AAC s'associe à d'autres ministères fédéraux pour dispenser des services à une clientèle commune. Par exemple, en tant que membre d'Équipe Canada, il collabore avec Industrie Canada (IC) et Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI) à l'application de la Stratégie de promotion du commerce international (SPCI) du gouvernement fédéral.

Par ailleurs, le Secrétariat rural d'AAC est à la tête de l'initiative pangouvernementale Partenariat rural canadien

1. NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER

1.1 NOTRE MANDAT

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, aussi ministre à la coordination des affaires rurales, favorise le développement, l'adaptation et la compétitivité du secteur agricole et agroalimentaire en élaborant à son intention les politiques et les programmes qu'il appartient mieux à l'État fédéral de dispenser. L'objectif global est d'aider le secteur à optimiser le rôle qu'il joue dans la poursuite des objectifs économiques et environnementaux du Canada et d'assurer un approvisionnement en aliments sains et de haute qualité tout en maintenant des assises solides pour le secteur agricole et agroalimentaire et les collectivités rurales. Le rôle du ministre, à titre de ministre chargé de la coordination des affaires rurales, comporte deux volets principaux : la défense des Canadiens vivant en milieu rural et la coordination des activités accomplies pour le Canada rural par les différents ministères fédéraux et organismes.

AAC fait œuvre de pionnier dans l'administration fédérale pour ce qui est de dispenser aux Canadiens des programmes et services améliorés, plus innovateurs et davantage adaptés à leurs besoins. Il est l'un des principaux participants à l'initiative pangouvernementale Service et innovation : il s'attache surtout à améliorer les services à l'intention des Canadiens des régions rurales. De plus, le Ministère a remanié son approche de la planification de la gestion. En concentrant ses efforts dans quatre domaines principaux ou secteurs d'activité (voir ci-dessous), il a préparé le terrain pour mieux informer les Canadiens en tant que contribuables, citoyens et clients.

1.2 NOS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Soucieux de donner suite à l'invitation lancée à tous les ministères de démontrer clairement de quelle façon et dans quels domaines leurs efforts aboutissent à des résultats, AAC a établi quatre secteurs d'activité qui définissent précisément les domaines dans lesquels il concentrera ses efforts et la façon dont il réalisera ses objectifs. Dans chacun de ces secteurs, nous avons fixé des objectifs clairs et dressé des plans et des stratégies qui nous permettront de les atteindre au cours des trois prochaines années. Nous avons formulé les résultats escomptés et avons conçu des mesures du rendement qui nous aideront à suivre nos progrès et à évaluer l'incidence de notre travail. Ainsi, AAC est maintenant plus en mesure de faire rapport sur ses réalisations et de prouver aux contribuables canadiens qu'ils en ont pour leur argent.

NOS SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Croissance des marchés
- Innovations pour un avenir durable
- Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales
- Saine gestion ministérielle

Par le truchement des secteurs d'activité, les directions générales et les autres partenaires du Ministère sont étroitement liés les uns aux autres et sont interdépendants. Cette approche repose sur le travail d'équipe; le Ministère unit ses forces à celles de ses autres partenaires, notamment les organismes du portefeuille, les producteurs, le secteur alimentaire, les établissements d'enseignement, les provinces et les autres ministères fédéraux.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS, 1999-2000

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 1999-2000 d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

À notre connaissance, les renseignements :

- Décrivent fidèlement le mandat et les plans, priorités, stratégies et résultats clés
- escomptés de l'organisation;
- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information, aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor;
- Sont complets et exacts;
- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Nous sommes satisfaits des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs fournis.



Frank Claydon

Frank Claydon
Sous-ministre



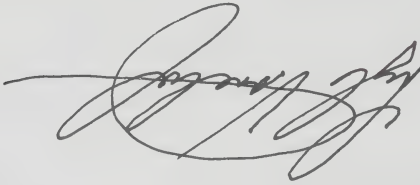
Michelle Comeau

Michelle Comeau
Sous-ministre déléguée

Les nouvelles réalités commerciales nous obligent à continuer de faire valoir nos intérêts sur la scène internationale. Les négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) devant débiter sous peu, l'une de nos priorités sera de négocier énergiquement l'instauration de règles du jeu égales pour tous sur lesquelles pourra se fonder le secteur agricole et agroalimentaire canadien pour rivaliser sur les marchés mondiaux. Dans une première étape, nous devons veiller à formuler une position globale et cohérente qui nous donnera un encadrement solide pour mener les négociations. La participation du secteur et du Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire nous sera aussi d'une grande valeur. Je tiens à faire preuve de prudence dans la formulation de nos positions de négociation et à m'assurer que celles-ci tiennent pleinement compte de nos obligations et droits internationaux.

En outre, j'ai l'entière responsabilité de diriger les efforts de collaboration interministérielle dans le but de se pencher sur l'engagement du gouvernement fédéral envers le Canada rural. Avec le Secrétariat rural d'AAC à la tête, le Ministère a joué et continuera de jouer un rôle actif pour inciter les citoyens à prendre part aux décisions qui les touchent, intégrer une optique rurale au processus décisionnel, susciter des possibilités pour les jeunes et brancher les divers intérêts et régions du pays.

Le Ministère, avec les autres organismes du portefeuille, cherche à adopter une approche forte et intégrée pour réaliser les objectifs que s'est fixés le gouvernement fédéral envers le secteur agricole et agroalimentaire. Je vous invite à parcourir notre *Rapport sur les plans et les priorités* et ses documents connexes et à juger par vous-mêmes si l'apport que nous prévoyons sera bénéfique au secteur. Au cours des prochaines années, nous miserons sur nos réalisations. Le sort du secteur dépendra toutefois en grande partie de sa capacité de se transformer, c'est-à-dire de saisir les occasions, de préserver sa compétitivité et de bâtir son avenir en se fondant sur une saine gestion environnementale de nos terres et de nos ressources.

**Lyne Vanciel**

Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et
ministre à la coordination des affaires rurales

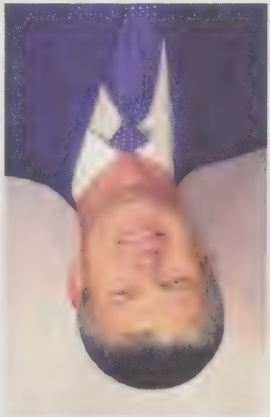
Message du Ministre

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* d'Agriculture et Agroalimentaire Canada pour 1999-2000, dans lequel je souligne les orientations du Ministère ainsi que ses défis pour réaliser, au nom du secteur, les objectifs établis. Le rapport met également en évidence certains des moyens par lesquels nous mesurerons les progrès accomplis dans la poursuite de nos objectifs communs, progrès dont nous ferons part aux Canadiens.

Les objectifs ambitieux que le secteur agroalimentaire s'est fixés peuvent se résumer ainsi : Excellence sur la scène mondiale. Pour ceux qui interviennent sur le marché agricole et agroalimentaire mondial, cette excellence veut dire une économie intérieure vigoureuse qui peut nous aider à faire avancer nos exportations de produits agricoles et d'aliments transformés à des niveaux plus élevés de rentabilité. Elle signifie tirer parti des avantages écologiquement viables issus d'efforts de recherche et d'innovation dynamiques, des secteurs public et privé, et d'un régime modernisé de stabilisation du revenu qui permettra d'assurer une compétitivité toujours croissante. La poursuite de l'Excellence sur la scène mondiale dépend en grande partie de nos ventes sur les marchés internationaux, mais notre réussite à l'échelle planétaire repose sur le développement continu de produits de calibre mondial ici même. Les marchés intérieurs du Canada sont le tremplin de notre réussite à l'étranger.

La poursuite de l'Excellence sur la scène mondiale aide AAC à aligner ses activités avec les priorités globales du gouvernement. Les objectifs communs de croissance se traduiront par une augmentation des emplois pour les Canadiens dans un secteur agricole et agroalimentaire vigoureux, et cette vigueur est essentielle à la force de la nation d'un océan à l'autre.

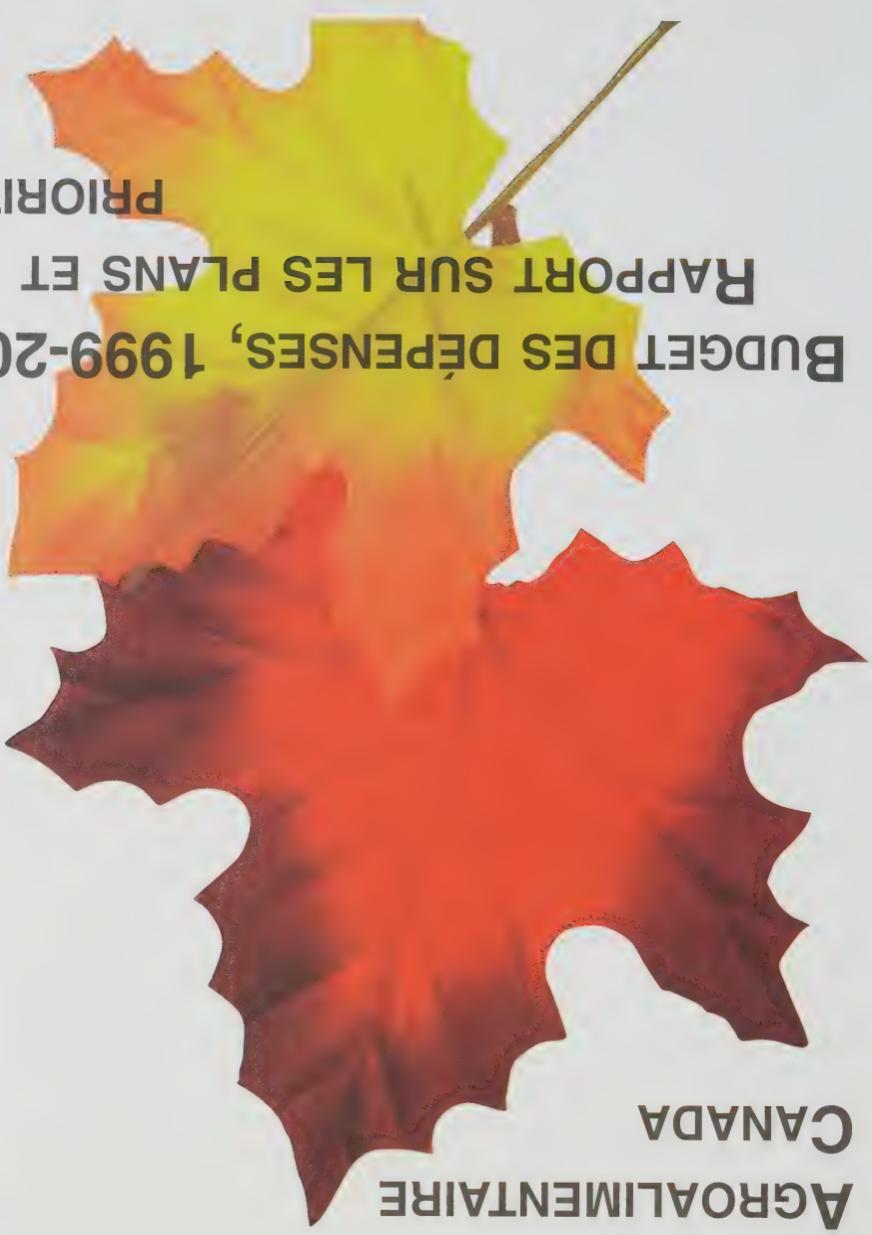
À l'heure actuelle, un grand nombre d'agriculteurs canadiens voient leur revenu dégringoler surtout en raison de la faiblesse des prix des produits. Pour aider à faire face à la crise actuelle des revenus agricoles, le gouvernement a lancé, en décembre 1998, le Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA). Il investira à ce titre jusqu'à 900 millions de dollars au cours des deux prochaines années, les provinces y allant d'une contrepartie pouvant atteindre 600 millions de dollars. Au cours du premier semestre de 1999, AAC, de concert avec les provinces, aidera les producteurs agricoles dont le revenu net est en forte baisse en raison de facteurs indépendants de leur volonté.



Lyle Vancil
Ministre de l'Agriculture et
de l'Agroalimentaire et
ministre à la coordination
des affaires rurales

TABLE DES MATIÈRES

2	MESSAGE DU MINISTRE
4	DÉCLARATION DE LA DIRECTION
5	1. NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER
5	1.1 Notre mandat
5	1.2 Nos secteurs d'activité
6	1.3 Nos ressources
6	1.4 Nos partenaires
7	1.5 Nos gens
8	1.6 Nos valeurs
9	2. ENJEUX ET POSSIBILITÉS
9	2.1 Perspectives économiques mondiales et intérieures
11	2.2 Revenu agricole
11	2.3 Protection de l'environnement
12	2.4 Ressources de recherches et biotechnologie
12	2.5 Le Canada rural
12	2.6 Préparation à l'an 2000
13	2.7 Ressources humaines
14	3. PLANS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ
15	3.1 Croissance des marchés
21	3.2 Innovations pour un avenir durable
25	3.3 Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales
30	3.4 Saine gestion du Ministère
35	4. INFORMATION FINANCIÈRE
35	4.1 Plan financier des dépenses
35	4.2 Dépenses brutes du programme par secteur d'activité
36	4.3 Initiatives à être approuvées par secteur d'activité
36	4.4 Autorisations de dépenser
36	4.4 Dépenses ministérielles en capital contrôle
37	4.5 Détails des subventions et contributions
40	5. INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE
40	5.1 Renforcer les collectivités rurales
42	5.2 Commission canadienne des grains
45	5.3 Agence canadienne du pari mutuel
46	5.4 Projets de réglementation
47	5.5 Stratégie de développement durable
51	5.6 Projets liés au bogue de l'an 2000
52	5.7 Organisation du Ministère
53	5.8 Lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
54	5.9 Personnes-ressources et sites Web
56	INDEX PAR SUJET



BUDGET DES DÉPENSES, 1999-2000
RAPPORT SUR LES PLANS ET LES
PRIORITÉS

AGRICULTURE ET
AGROALIMENTAIRE
CANADA

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – élaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

- (1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- (2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses qui a été annoncée en janvier 1995. L'objectif central du PARP est d'améliorer la qualité de l'information sur la stratégie et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Dans le cadre des efforts qu'il déploie continuellement pour simplifier les exigences liées aux rapports, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada a demandé que Agriculture et Agroalimentaire Canada et quatre autres ministères examinent d'autres structures de rapport en remplacement de leur rapport sur les plans et les priorités de cette année. Il a donc examiné, Agriculture et Agroalimentaire Canada, de se conformer aux lignes directrices prescrites pour la préparation de ce rapport.

© Sa Majesté la Reine du Royaume du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

No. de catalogue BT31-2/2000-III-1





Agriculture et Agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

AI
EN
E77



Atlantic Canada Opportunities Agency

1999-2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-81

ISBN 0-660-60851-0



Atlantic Canada Opportunities Agency

**1999-2000
Estimates**

Part III - Report on Plans and Priorities

**Atlantic Canada
Opportunities Agency**

1999-2000 Estimates

A Report on Plans and Priorities


Minister of Industry

*1999-2000 Estimates
Report on Plans and Priorities
Table of Contents*

Section I - Messages	1
A. Minister's and Secretary of State's Messages	1
1. Minister's Portfolio Message	1
2. Secretary of State's Message	3
B. Management Representation Statement	5
Section II - Departmental Overview	7
A. Mandate and Mission	7
B. Objectives	7
1. Development Approach	7
2. Strategic Priorities	8
3. Service Lines	8
4. Organization Structure	10
5. Position within the Government	10
6. Co-delivery Partners	11
C. Operating Environment	13
1. The Economic Policy Framework	13
2. The Industry Portfolio	14
3. Federal-Provincial Context	15
4. Economic Outlook	15
D. Financial Spending Plan	17
Section III - Plans and Priorities by Business Line and Service Line	18
A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	18
1. Business Lines	18
2. Key Results	18
B. Development	20
1. Objective	20
2. Plans and Priorities by Strategic Priority	22
3. Plans and Priorities by Service Line	33

C. Consolidated Reporting	39
1. Year 2000 Readiness	39
2. Sustainable Development Strategy	39
3. Service Quality	40
D. Plans and Priorities by Province:	40
Newfoundland and Labrador	40
Nova Scotia	44
Prince Edward Island	49
New Brunswick	52
E. Corporate Administration	56
1. Objectives	56
2. Operating Context and Key Initiatives	57
Section IV - Supplementary Information	59
Profile of Resources	59
Table 1 Industry Spending Authorities	59
Table 2 Organization Structure	60
Table 3 Planned Full-Time Equivalents (FTEs) by Business Line	61
Table 4 Agency Summary of Standard Objects of Expenditure	62
Table 5 Program Resources by Business Line for the Estimates Year	63
Table 6 Details of Transfer Payments by Business Line	64
Table 7 Revenue by Program	65
Table 8 Net Cost of Program(s) for the Estimates Year	65
Section V - Further Information	66
1. ACOA Website	66
2. Publications	66
3. List of Offices	69
Topical Index	71

List of Figures

Figure 1 - Relationship between ACOA's Mandate, Strategic Priorities and Service Lines	12
Figure 2 - Financial Spending Plan	17
Figure 3 - Key Results	19
Figure 4 - Planned Expenditures under the Development Business Line	20
Figure 5 - The Global Economy and the Challenges for ACOA	21

Acronyms or Abbreviations Used in the Report

BDP:	Business Development Program
BMP:	Business Management Practices
CBDC:	Community Business Development Corporations
CBED:	Community-Based Economic Development
CBSC:	Canada Business Service Centres
CEDC:	Community Economic Development Corporations
CFI:	Canada Foundation for Innovation
CRF:	Consolidated Revenue Fund
CRP:	Canadian Rural Partnership
CSA:	Canada Space Agency
Devco:	Cape Breton Development Corporation
ECBC:	Enterprise Cape Breton Corporation
EDA:	Economic Diversification Agreement
FDI:	Foreign Direct Investment
FIS:	Financial Information Strategy
FRAM:	Fisheries Restructuring and Adjustment Measures
FTE:	Full Time Equivalent
GDP:	Gross Domestic Product
HRDC:	Human Resources Development Canada
IBD:	International Business Development Cooperation Agreement
IRB:	Industrial and Regional Benefits
JEDI:	Joint Economic Development Initiative
KEP:	Knowledge Economy Partnership
OECD:	Organization for Economic Cooperation and Development
PWGSC:	Public Works and Government Services Canada
RDA:	Regional Development Authorities
REDA:	Regional Economic Development Agreement
SDS:	Sustainable Development Strategy
SME:	Small- and medium-sized enterprises
TAGS:	The Atlantic Groundfish Strategy
TBS:	Treasury Board Secretariat
TTNB:	Trade Team New Brunswick
UCS:	Universal Classification System
UNB:	University of New Brunswick
Y2K:	Year 2000

SECTION I - MESSAGES



Minister's and Secretary of State's Messages

1. Minister's Message

Our vision of Canada at the dawn of the new millennium is that of a strong and dynamic country poised to be a global leader in the knowledge-based economy of the 21st century. Canada continues to face the challenges of responding to the rapid pace of global change, and of harnessing the benefits of the knowledge-based economy for all Canadians. The government's goal is to create economic growth and more jobs for Canadians, in order to improve incomes and our standard of living.

Our standard of living depends directly on productivity, and improving productivity growth will be one of Canada's key challenges in the years ahead. The Industry Portfolio has a pivotal role to play in meeting this challenge. With 42 percent of federal science and technology funding and many of the government's micro-economic levers at its disposal, the Industry Portfolio has a unique capacity for innovation, research excellence, and partnership. The 13 Portfolio members bring together a versatile array of complementary programs to help improve Canadian productivity and competitiveness by focusing on such strategic priorities as promoting innovation through science and technology, helping small- and medium-sized enterprises to grow, encouraging trade and investment, and promoting economic growth in Canadian communities.

The Industry Portfolio is ...

Atlantic Canada Opportunities Agency
Business Development Bank of Canada*
Canadian Space Agency
Competition Tribunal
Copyright Board Canada
Canada Economic Development for Quebec
Regions
Industry Canada
National Research Council Canada
Natural Sciences and Engineering Research
Council of Canada
Social Sciences and Humanities Research Council
of Canada
Standards Council of Canada*
Statistics Canada
Western Economic Diversification Canada

**Not required to submit Reports on Plans and Priorities*

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities for the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA). This Report sets out for Canadians the planned activities, priorities and resources over the course of the next three years. As a member of the Industry Portfolio, ACOA will continue to build economic capacity in the Atlantic region, generating jobs and increasing earned income. The Agency will work to improve the skills development and management practices of Atlantic small- and medium-sized business and to create economic opportunities through community-based economic development, with an emphasis on rural areas. These plans illustrate how ACOA, as a member of the Industry Portfolio, will contribute to improving Canada's competitiveness.

Canada is well equipped to be a leader in the knowledge-based economy of the 21st century. We have the people, the institutions and the research excellence. We have the vision to not only connect all Canadians, but also to connect them to the global marketplace. We know the challenges that we face and the opportunities afforded to us. By mobilizing our resources, we can be a leader in the new economy. By working together, we can ensure continuing success as we embark on the new millennium.


The Honourable John Manley

2. Secretary of State's Message

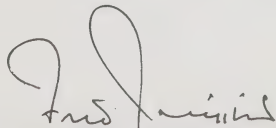
Although ACOA's mandate and mission have not changed substantially over the past 11 years, the way the Agency does business—the way it seeks to fulfill its objectives—has become more focussed. On the one hand, ACOA works in partnership with the region's provincial governments, and community and industry organizations to create fertile conditions for the development of new businesses, goods, services and processes; and on the other, it works to meet the tangible business development needs of its clients by providing direct access to capital and business information.

ACOA's priorities and programs reflect the national *Jobs and Growth Agenda*, with specific initiatives targeted at entrepreneurship and skills development, innovation and technology, trade, investment and tourism. The Agency also works to attract federal procurement contracts and advocates Atlantic interests in federal policy making.

These strategic investments in the people and businesses of Atlantic Canada will continue to pay off in a variety of practical ways: increased business start-ups, a higher SME survival rate, improved management practices for small businesses, increased numbers of exporters, more entrepreneurship courses at each level of the Atlantic school system, and expanded access to government business services.

Overall, these efforts will add up to greater economic activity, more jobs and increased earned income for Atlantic Canadians. It's a collaborative approach that recognizes the great power that emerges from combining the resources of the federal government with the resources, experiences and skills of a great variety of people who live and work in this region.

This Report sets out clear, measurable and substantial objectives. It represents the Government of Canada's continued commitment to the economic development of Atlantic Canada and I can assure you that ACOA will work tirelessly to realize that commitment.



The Honourable Fred J. Mifflin, P.C., M.P.
Secretary of State,
Atlantic Canada Opportunities Agency



Management Representation Statement

Report on Plans and Priorities 1999-2000

We submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

To the best of our knowledge the information:

- Accurately portrays the Agency's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

We are satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The planning and reporting structure on which this document has been based is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Peter Estey
Vice-President
Finance and Corporate Services

12 FEB 1999

Date

J.D. Nicholson
President

16 February 1999

Date

SECTION II - DEPARTMENTAL OVERVIEW



Mandate and Mission

The Agency derives its mandate from Part I of the *Government Organization Act, Atlantic Canada 1987, R.S., c. G-5.7*, otherwise known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act*. The Act provides ACOA with a broad mandate for economic development in Atlantic Canada.

ACOA Mandate



To increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region.

To fulfill its mandate, the mission for ACOA is to work in partnership with the people of Atlantic Canada towards the long-term economic development of the region.



Objectives

1. Economic Development Approach

To meet its mandate the Agency pursues two distinct activities:

- a) *ensuring that a wide variety of business development tools and resources serve the diverse needs of the region's emerging and existing entrepreneurs; and,*

- b) *encouraging all federal and provincial government partners to ensure that all economic development programs and activities in Atlantic Canada are coordinated and designed to improve the climate for business growth generally.*

ACOA works to enhance the competitive strength of small- and medium-sized enterprises (SMEs) in the region. Statistics Canada research shows that in Atlantic Canada, over 95% of newly created businesses are small- or medium-sized firms with less than 100 employees.

Because of their relatively small size, SMEs can lack some of the internal resources necessary to compete and grow. ACOA works in cooperation with SMEs and other partners to provide resources such as: information and tools for developing export markets; linkages with universities to enhance research and development; and programs tailored to the unique needs of rural SMEs to ensure that they are able to take advantage of business opportunities. The health and expansion of SMEs are critical for the creation and maintenance of jobs in the region.

2. Strategic Priorities:

The Agency's strategic priorities focus on facilitating the creation and growth of SMEs, on overcoming barriers to growth, on fostering a development environment and on areas of special opportunities.

ACOA Strategic Priorities

- Policy, Advocacy and Coordination
- Trade, Investment and Tourism
- Innovation and Technology
- Entrepreneurship and Skills Development

3. Service Lines:

ACOA links its strategic priorities to its clients through programs or service lines which are grouped as core and non-core activities.

Core Activities

Access to Capital and Information - This is delivered through the BDP & CBSCs:

Business Development Program (BDP): The BDP is designed to help SMEs establish, expand and modernize by offering access to capital in the form of interest-free, unsecured loans. These loans are either conditionally repayable depending on the project achieving its objectives or unconditionally repayable. It also supports non-profit organizations providing services to Atlantic businesses.

Canada Business Service Centres (CBSCs): CBSCs, located in all four Atlantic provinces, provide business-related services and information products to SMEs and aspiring entrepreneurs through a 1-800 telephone service, Internet communications, fax, and walk-in services.

Community-Based Economic Development (CBED):

CBED is grass-roots action by members of a community to improve their economic conditions. Government can help by making its own resources more accessible and by forging links and partnerships among private and public stakeholders. ACOA has also supported the creation of investment funds and services for SMEs through the CBED organizations.

COOPERATION Program:

COOPERATION Agreements are comprehensive, federal-provincial, cost-shared initiatives designed to improve the environment for economic growth. The Program focuses on strategic investments benefiting an industry, a sector, a community or a province.

Non-Core Activities

Taking advantage of its established network and knowledge of the Atlantic region, ACOA delivers special development initiatives on behalf of the federal government which contribute to the general economic health of the region. These include adjustment initiatives to assist communities develop alternative employment opportunities and economic diversification in response to major economic problems such as: a. the downturn in the Atlantic groundfish industry; b. the closure of military bases; and, c. the cessation of ferry service between Borden and Cape Tormentine.

4. Organization Structure

ACOA's Head Office is located in Moncton, New Brunswick. Head Office components are the President's office, Policy and Programs, Corporate Affairs and Tourism, Finance and Corporate Services, Legal Services and Human Resources. The organizational structure is depicted in Table 2, page 60.

In each capital of the Atlantic provinces, regional Vice-Presidents are responsible for the delivery of ACOA programs. In Sydney, Nova Scotia, the Vice-President of Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC) is responsible for delivering most of ACOA's programs in Cape Breton. Each Vice-President is equipped with Ministerial delegated authorities to approve projects and proposals occurring in his area of responsibility.

Through its Ottawa office, ACOA advocates the interests of Atlantic Canadians in the development of national policies and programs, including the interests of the region's entrepreneurs related to federal procurement.

ACOA legislation provides for an ACOA Advisory Board. The Board is composed of the President of ACOA and not more than seven other members who represent all areas in Atlantic Canada.

The President of ACOA is also President of ECBC. ECBC is a Crown Corporation established by legislation to promote and assist the financing and development of industry on Cape Breton Island, to provide employment outside the coal-producing industry and to broaden the base of the economy of Cape Breton Island. While ECBC and ACOA have a close working relationship and many ACOA programs are delivered in Cape Breton through the Corporation, ECBC is a separate entity and reports separately to Parliament through the Minister and the Secretary of State and it is therefore not included in this document.

5. Position within the Government

Since early 1996, ACOA has operated within the Industry Portfolio, which brings together the key departments and agencies responsible for science, technology, regional development, marketplace services, standards and micro-economic policy that report to Parliament through the Minister of Industry. The Portfolio's mandate, mission, objectives, priorities and services reflect the federal government's national *Jobs and Growth Agenda* to enhance:

- small- and medium-sized business (SME) development;
- trade and foreign investment;

- technology and innovation; and,
- employment opportunities for young people.

The foundation of the Portfolio approach is a commitment by its members to effective cooperation and partnerships, a concept which is central to how ACOA addresses the needs and opportunities of Atlantic Canadian SMEs.

ACOA's work contributes to the government-wide priorities to implement its *Jobs and Growth Agenda*.

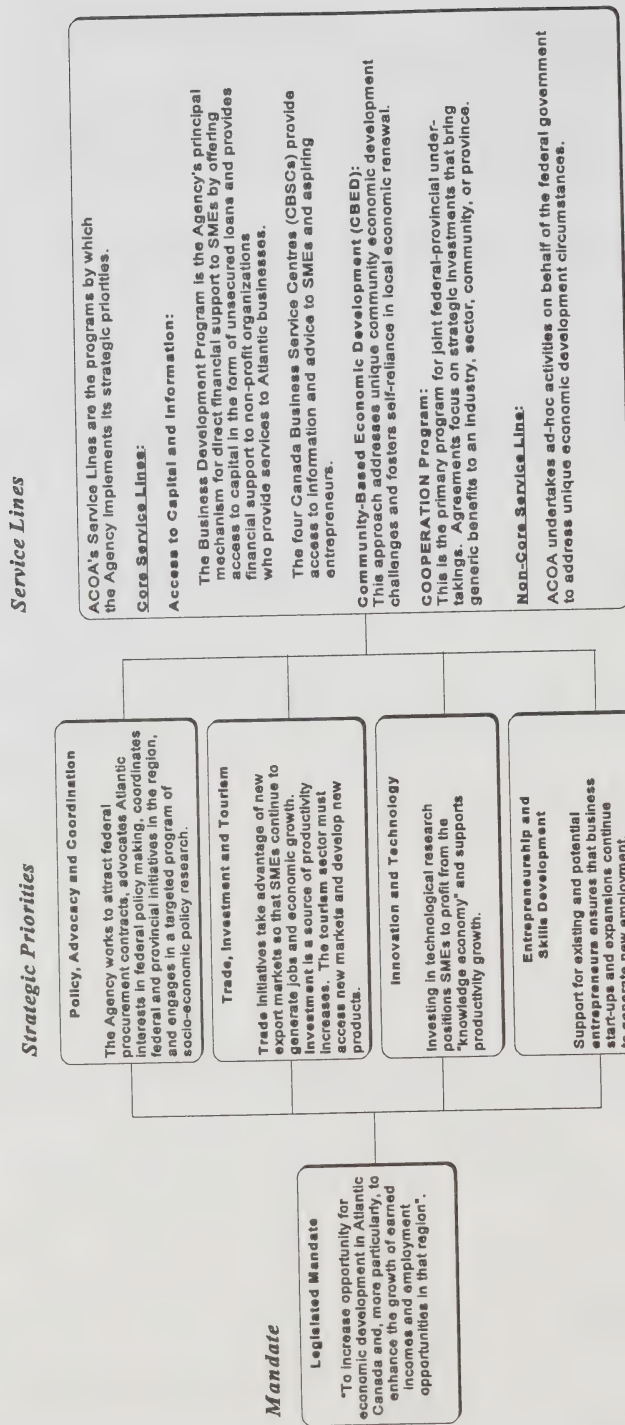
6. Co-delivery Partners

ACOA's approach to economic development has been based on the partnerships it has forged with the business community (SMEs and business associations), the provinces, other government departments and agencies, educational institutions, and various public and community-based economic development organizations.

Because regional economic development is a long-term, complex, multi-dimensional undertaking, the solution involves a wide variety of stakeholders. Almost all of ACOA's work involves working in partnerships.

Figure 1 on the following page illustrates the relationship between ACOA's mandate, strategic priorities and service lines.

Figure 1: Relationship between ACOA's Mandate, Strategic Priorities, and Service Lines





Operating Environment

1. The Economic Policy Framework

The Federal Government supports many themes and priorities which engage Canadians in economic development. These include:

- helping small- and medium-sized business develop and commercialize new technology;
- supporting science, technology, and the creation of knowledge;
- connecting Canadians to the Information Highway;
- governments working together in partnership;
- increasing opportunities for Canadians in rural communities;
- expanding Canada's trade base;
- expanding opportunities in Aboriginal communities; and,
- increasing opportunities for Youth.

At the heart of this framework is an emphasis on equipping Canada for adaptation to the global, knowledge-based economy, where information and knowledge are viewed as the principal engines for sustainable long-term economic growth and social well-being. The federal government is actively promoting the adaptation and adoption of innovative technologies in all sectors and in all regions of the country. This effort is supported by a partnership approach involving all orders of government and the private sector to ensure adequate levels of education and training and the skills necessary to develop and utilize new technologies in the efficient production of goods and services. In addition to promoting the development of high technology industries, policies also encourage introducing new technologies and processes to more traditional industries such as our resource sectors, to promote more research and development in industry and to raise productivity levels.

The federal policy framework strongly encourages promotion of trade, investment and opportunities, both in terms of attracting offshore investment to Canada and expanding export markets for Canadian firms. This activity also benefits from a teamwork approach involving all orders of government and private sector partners. Such working partnerships are also evident in the government's efforts to promote innovation and in its broader efforts to help all regions and their communities develop their full economic and social potential. In Atlantic Canada, this partnership approach can be seen in a number of areas including: trade and investment initiatives; tourism promotion; development of new diverse technology-based sectors and value-added processes in resource sectors; promotion of linkages between post-secondary institutions and the economy; diffusion of

information technology to schools and communities; and learning and skills development for the region's current and future workforce.

ACOA's mandate and strategies are intricately linked with and supportive of this overall policy framework. Furthermore, the Agency, consistent with the *Auditor General's Act*, has formally adopted a sustainable development strategy which serves to blend social, economic and environmental concerns into the decision-making process. Through this strategy, ACOA focuses on both the greening of its own operations and on promoting the eco-efficiency of its clients, partners and other stakeholders in the region. The strategy also seeks to promote greater awareness of the importance of sustainable economic development in our communities and to advance the development of Atlantic Canada's environmental industry sector.

ACOA will continue its lead role in Atlantic Canada for coordinating the cross government Canadian Rural Partnership Initiative. Through this initiative, a team of federal departments is helping rural communities take advantage of economic opportunities. It is through these partnering relationships that regions and communities can work together to realize their economic and social potential.

ACOA is a key link in the region to the government's overall economic policies and priorities. The Agency's overall policy focuses on community economic development, on SMEs, on innovation, on trade, investment and tourism, and on entrepreneurship development and skill development. This creates opportunities for economic growth by building on the region's capacity and strengths. Additionally, ACOA ensures that federal economic policies are coordinated and guards against federal overlap and duplication in the region. The Agency works closely with its federal partners, the provinces, public institutions and community organizations in creating opportunity and economic growth.

2. The Industry Portfolio

As a member of the Industry Portfolio, established in 1996 to ensure a coordinated approach to horizontal policy initiatives, ACOA is well positioned to ensure that its priorities contribute to and support the government's overall micro-economic agenda.

As a member of the Portfolio, ACOA has an opportunity to collaborate on economic issues, thereby ensuring that the needs and realities of businesses and communities in Atlantic Canada are factored into national policy initiatives and programs. Participation in the Portfolio also gives the Agency access to a platform through which it can more effectively coordinate and integrate its initiatives. Participation in the Portfolio broadens the reach and scope of ACOA's approach to economic development, as it is based on partnership and cooperation with clients and stakeholders alike.

The Portfolio is a strong national advocate for business in general, and small business in particular. This role is enhanced by the regional and local stakeholder and client networks, as well as service capabilities, that are unique to ACOA and the other regional agencies. The Portfolio has a lead role in the development and advancement of micro-economic and sector policy, and the regional agencies bring an important local and regional dimension to this process.

ACOA will continue to work closely with the Portfolio, especially in such areas as Climate Change, response to Y2K, Small Business InfoFairs, Aboriginal economic development, Canada Business Service Centres Network, the development of science, technology and innovation policies, and communications.

3. Federal-Provincial Context

Atlantic Canada's four provincial governments and small, widely dispersed, population create the need for increased coordination of efforts on a regional basis. ACOA will continue working with the governments of the four Atlantic provinces to identify and address common economic development priorities. Specific issues will vary among the four provincial governments. Common concerns relate to health care, education and social programs, and the overall system of fiscal arrangements will be predominant features of the federal-provincial agenda. Economic priorities will include continued emphasis on the development of a thriving SME sector, emphasis on technology, technology-based business opportunities and preparing for the knowledge-based economy, increased trade opportunities, workforce and management skills development, tourism, rural/community development and sustainable unemployment reduction.

4. Economic Outlook

The economy of Atlantic Canada improved considerably during 1998, with economic growth supported by strong investment and increased consumer spending. It is estimated that real Gross Domestic Product (GDP) for Atlantic Canada will have increased by 3.5% during 1998, up from a gain of 1.5% in 1997. Economic growth in the region during 1998 was supported by offshore oil production, highway construction and development of Sable Island gas. Following several years of slower economic growth relative to the Canadian economy, this year's expected rate of expansion will exceed the national pace of 2.8%. The overall growth in Atlantic Canada tourism receipts during 1998 was 5.6%

During 1998, average monthly employment in Atlantic Canada increased by 2.8%, which is the same as the national rate. During the year, the unemployment rate for the region averaged 12.9%, down from 14% during the same period in 1997. Despite improvements in the job market, people continue to leave the region. The population of each Atlantic

province fell between July 1997 and July 1998, largely due to out-migration. The population of Atlantic Canada decreased by 11,152 or 0.5% over this period, while the national population increased by 1%.

According to the Conference Board of Canada, the overall economic outlook for Atlantic Canada is positive for 1999, with the region's economy being supported by developments in the oil and gas sector. Despite an international slowdown and continued global economic and financial uncertainty, the region's economy is expected to expand by 3% in 1999. This is higher than the forecast national rate of 2.5%. During 1999, economic growth is again expected to be driven by offshore oil production from Hibernia, highway construction and developments related to Sable Island natural gas, including pipeline construction. Output in the goods-producing industries is expected to increase by 6.5% supported by strong growth in the manufacturing, construction and mining sectors.

Some sectors, such as forestry and metal mining, are not expected to do well as a result of poor prices for several key commodities. Continued weakness in public sector activity will restrict growth in the service-producing industries to 1.7%. Employment in the region is forecast to increase by 1.3% in 1999, compared with a 1.9% increase for Canada. The unemployment rate for Atlantic Canada is expected to fall to 12.1%, down from 12.9% in 1998. Cape Breton will be experiencing adjustment challenges with the curtailed development of the Phalen mine and the privatization of the Cape Breton Development Corporation (Devco) operations.

While the near term economic outlook is positive, due to a number of large investment projects and solid growth in some sectors including Information Technology and Tourism, the region continues to address a number of structural problems. Lack of opportunities in rural areas and for youth is causing a net outflow of people from the region. This is of special concern in Atlantic Canada, where 47% of the population lives in rural areas, as compared to 22% for Canada. The resulting deceleration in population growth is dampening economic activity by hindering domestic demand. In addition, those who leave the region tend to be highly educated, contributing to a drain of skilled human resources. The region still needs to broaden its industrial base, and increase the level of participation in international export markets by small firms. As well, productivity levels would benefit from increased adoption of advanced technology, greater levels of training and more Research and Development. These and other challenges which ACOA faces in promoting economic development in Atlantic Canada are described in figure 5 on page 21.



Figure 2: Financial Spending Plan

Agency Overview				
(millions of dollars)	Forecast Spending 1998-99*	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Gross Program Spending	363.5	332.0	301.6	269.5
<i>Less: Revenue Credited to the Vote</i>				
Net Program Spending	363.5	332.0	301.6	269.5
<i>Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund</i>	34.0	38.0	38.0	38.0
<i>Plus: Estimated Cost of Services Provided by other Departments</i>	2.8	2.8	2.8	2.8
Net Cost of the Agency	332.3	296.8	266.4	234.3

*Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

SECTION III - PLANS AND PRIORITIES BY BUSINESS LINE AND SERVICE LINE

Section III provides information on each of the Agency's Strategic Priorities and Service Lines, as well as on plans and priorities by province.



Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

1. Business Lines

ACOA's program is divided into two main business lines: Development and Corporate Administration. The majority of ACOA's efforts towards the attainment of its objectives are accounted for under Development. The Corporate Administration business line isolates the administrative functions of the Agency from the direct program-related business of the organization.

Development:

Support and promote opportunities for economic development in Atlantic Canada, with particular emphasis on SMEs, through planning, research analysis, policy, program and project development and implementation, and through advocating the interests of Atlantic Canada.

Corporate Administration:

Ensure that ACOA's resources are efficiently and effectively managed and that administrative systems and services are in place to enhance management decision making, managerial accountability and operational control.

2. Key Results

Over the next three years ACOA's plans will continue to focus on its strategic priorities and service lines outlined in Section II. Section III contains the highlights of the major plans to be undertaken and the results which are expected. Figure 3 summarizes the Key Results anticipated for the year 1999-2000.

Figure 3: Key Results

to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	Strategic Priority Service Line
greater economic activity in the Atlantic region, generating jobs and increasing earned income	<ul style="list-style-type: none"> • a co-ordinated federal-provincial economic development approach in priority areas resulting in sustainable job growth • international and domestic research and private sector partnerships that contribute to the commercialization and diffusion of technology • employment and new business start-ups as a result of access to capital for small- and medium-sized enterprises in Atlantic Canada • access to major contracts for Atlantic firms • increased tourism revenues and new tourism products for the region 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy, Advocacy, and Coordination and COOPERATION • Innovation and Technology • Entrepreneurship and Skills Development, and Access to Capital • Policy, Advocacy and Coordination • Trade, Investment, and Tourism
skills development and improved management practices of Atlantic small- and medium-sized enterprises	<ul style="list-style-type: none"> • improved SME business management practices • the number of new exporters and participants in export readiness training • entrepreneurship courses at each level of the school system in partnership with provincial departments of education • participation in programs addressing the special entrepreneurship needs of groups such as Aboriginals and youth 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship and Skills Development • Trade, Investment, and Tourism • Entrepreneurship and Skills Development • Entrepreneurship and Skills Development
economic opportunities through community-based economic development with emphasis in rural areas	<ul style="list-style-type: none"> • the number of loans and resultant jobs created and maintained in rural areas as a result of SME counselling and financing services by Community Business Development Corporations • expanded access to government business services (financing, counselling and information) • communities' self-development and alternate employment in areas affected by the closure of the Atlantic groundfish fishery 	<ul style="list-style-type: none"> • Community-Based Economic Development • Canada Business Service Centres • Adjustment Initiatives



Development

1. Objective:

Key Objective:

To increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region.

The Development Business Line includes the Agency's program policy, planning, and delivery functions. The business line is divided into: Business Development; Canada Business Service Centres; Community-Based Economic Development; and COOPERATION. These service lines delineate the Agency's core business.

ACOA's strategic priorities—Entrepreneurship and Skills Development; Policy, Advocacy and Coordination; Trade, Investment and Tourism; and Innovation and Technology—remain relevant in the growth and development of the economy of Atlantic Canada. Figure 5

illustrates how ACOA's strategic priorities address areas critical to Atlantic Canada's economic development, and outlines the key challenges for ACOA in pursuing its mandate. An overriding challenge given the decline in resources available over the planning period will be to continue to direct support to the best opportunities to increase regional growth and competitiveness. This will include support to existing successful SMEs and assistance to firms in growth sectors such as information technology and environmental services and spin-off opportunities from oil and gas mega-projects.

Figure 4: Planned Expenditures under the Development Business Line

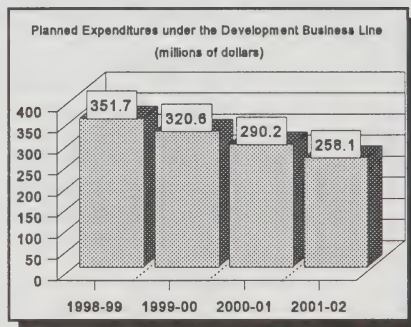
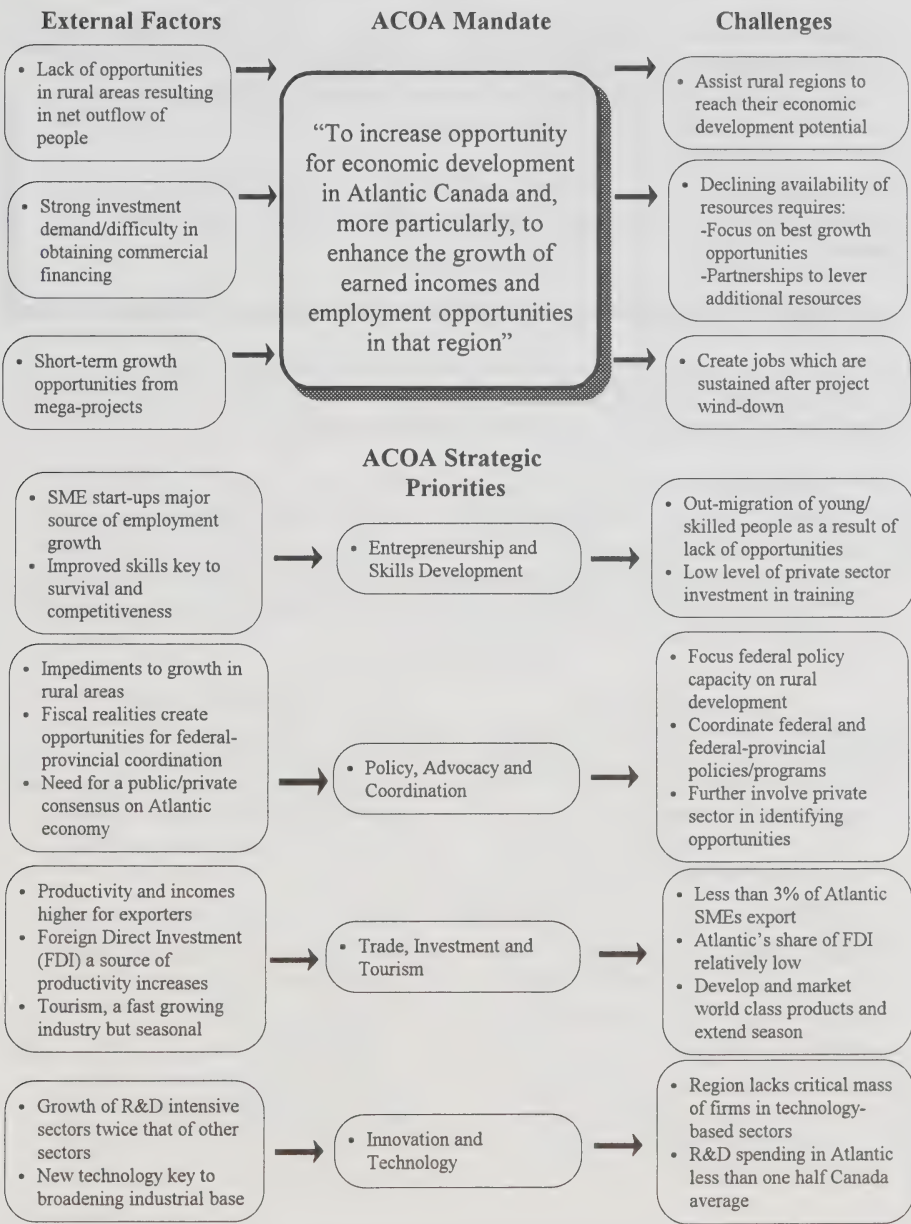


Figure 5: The Global Economy and the Challenges for ACOA



2. Plans and Priorities by Strategic Priority:

Entrepreneurship and Skills Development

Key Objective:

To contribute to an increase in the number of Atlantic Canadians who choose to start their own business and to improve SME chances for survival and growth.

- a) Entrepreneurship development activities are key to ACOA's and the government's *Jobs and Growth Agenda*. Entrepreneurship focusses on target client groups, existing and emerging entrepreneurs, and business support agencies.
- For new firms in Atlantic Canada, of the jobs created between 1989 and 1995, Statistics Canada shows that about 71% occurred in those with fewer than 100 employees.
 - In Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) countries, a higher level of self-employment in an economy has been associated with higher levels of long-term job growth and GDP.

Plans and Priorities

✎ **Research/Evaluation** - Contribute to the base of knowledge and understanding regarding entrepreneurship development practices and SME trends in the region.

✎ **Awareness and Promotion** - Foster an entrepreneurial culture through promotion of entrepreneurship and small business.

Expected Results

✓ A research study to determine what is required for development organizations to better assist women in achieving their entrepreneurship potential.

✓ By using promotional tools such as media-based programming, and publications profiling entrepreneurial role models, achieve an "intent to start a business" index of 18% for the Atlantic Canadian population by the year 2000.

Plans and Priorities

Expected Results

- ✎ **Education/Orientation** - Increase opportunities for people to learn the process of becoming an entrepreneur and starting a business.

- ✓ The opportunity for the majority of students from Kindergarten to Grade 12 and in the community college system to be exposed to entrepreneurship/enterprise curriculum by the year 2000.

- ✎ **Training and Counselling** - Facilitate access to quality entrepreneurship training and counselling.

- ✓ An increase in the number of students/youth involved in venturing programs from 400 per year in 1997/98 to 1,200 per year by 2000/01.

- ✎ **Network Building** - Help the development of network activities and exchanges to promote dialogue, learning and partnering between business, government, educators and entrepreneurs.

- ✓ 50 Small Business Counsellors per year in 1999 and 2000 certified by the Institute of Small Business Counsellors Inc. (ISBCI).

- ✓ Assist the Atlantic Colleges Committee for Entrepreneurial Development in the implementation of a Region-wide strategy.

- b) Business Management Practices (BMP) will create improved management skills by SMEs which are key to increased survival and growth. BMP focusses on existing and emerging entrepreneurs.

Plans and Priorities

Expected Results

- ✎ **Business Management Practices**
Coordinate the completion of research on BMP usage by businesses in Atlantic Canada.

- ✓ Position Paper outlining SME needs and a coordinated approach to address these needs.

- ✎ Hold a Roundtable of economic development partners in Atlantic Canada to discuss the results of the research and map out the future direction of the BMP effort.

- ✓ Increased awareness by the economic development partners of the BMP needs of Atlantic SMEs and an agreement on coordinated action.

Plans and Priorities

- ✎ Complete the development and/or launch of the following tools:
 - BMP Diagnostic tool
 - Inventory/on-line database of training providers
 - Benchmarking/Performance comparison tool.

Expected Results

- ✓ An increase in the number of ACOA clients who have implemented or re-engineered their management practices, or have otherwise improved their management skills.

Policy, Advocacy and Coordination

Key Objectives:

To provide a sound basis for the Agency's strategic policy priorities and programs;

To advocate Atlantic Canada's interests, priorities and concerns in federal government policy making, program design and project selection; and,

To promote Atlantic capacity and interests in order to influence the government procurement agenda to bring more and better contracts and industrial benefits to the Atlantic region.

a. Advocacy and Coordination:

ACOA has a legislated role and mandate as advocate for Atlantic Canada's interests, priorities and concerns in federal government policy making, program design and project selection. This role recognizes the fact that Atlantic Canada, with 8% of the country's population, has an economy which still faces major adjustments and structural change. It also recognizes the unique demographic and economic characteristics of a region comprised of four provinces with often-differing agendas and interests.

Core objectives of the Advocacy and Coordination functions include:

- identifying, analyzing and providing advice on issues which can affect the opportunities for economic development in Atlantic Canada;
- ensuring awareness of and sensitivity to the interests, priorities and concerns of Atlantic Canada on the part of Portfolio partners, other government departments, and central agencies;
- ensuring an effective two-way process of information and sensitization, bringing insight and knowledge of policies, perspectives and priorities to and from the region; and,
- developing and promoting local and regional networks with Portfolio partners, other government departments and private and public sector stakeholders generally to help achieve optimum coordination in economic development strategies for the region.

ACOA's advocacy effort is advanced through strategic alliances and partnerships on a local and regional basis through a network of regional offices and field offices, and through its Ottawa office. Federal Regional Councils, for example, composed of senior federal officials in each of the Atlantic provinces, provide an excellent forum to coordinate and advocate federal initiatives in Atlantic Canada, such as innovative approaches to the delivery of programs and services. This network brings to the Portfolio, and the government as a whole, a special understanding of the Atlantic economy and the challenges and opportunities facing the region's business community.

Cabinet policy support and advice to the Minister and Secretary of State are carried out through gathering and disseminating local, regional, provincial and national issue-related intelligence, using the strength of regional partnerships and business and stakeholder networks to influence major federal policy reviews and economic strategies and a coordinated approach to influencing procurement and expenditure decisions.

Plans and Priorities

- ✎ Bring issues affecting Atlantic economic development to the attention of departments.



Expected Results

- ✓ Federal policies and programs which are sensitive to the needs of Atlantic Canada.

b. Economic Policy and Research Agenda:

The Agency's policy and research agenda is based on comprehensive regional experience, input from economic development stakeholders and partners, and findings and knowledge from a growing body of completed research and consultation. A forward-looking research plan is maintained which reflects and supports: emerging regional, provincial and local economic issues; structural challenges and opportunities in the Atlantic economy; sector-specific considerations; key federal policies; and ACOA strategic priorities and program initiatives. ACOA's approach includes internally driven research, research carried out by and with external partners, and policy roundtables and seminars. This approach helps to extend the Agency's horizontal policy reach by involving an expanding network of regional partners including public policy organizations, universities and the economics community, business associations and individual firms.

The research agenda focus will continue to examine key opportunities and challenges facing the Atlantic Canada economy. This could include subjects such as further exploration of growth opportunities in key knowledge-based sectors of the economy and related technology issues, identifying opportunities to enhance the region's trading capacity, and issues related to skills development in the regional labour force. In addition, efforts will be made to continue to expand the Agency's network of policy research partners.

Plans and Priorities	Expected Results
 Identify and action opportunities for new research collaboration and partnering with national and regional policy stakeholders on issues and opportunities germane to the Agency's mandate and sustainable economic development in Atlantic Canada.	 Policy studies and/or roundtables and seminars resulting in expansion of the network of policy partners and greater understanding of the economic challenges and opportunities facing the region.

c. Procurement and Industrial Benefits Strategy:

Government of Canada procurement, particularly through the Industrial and Regional Benefits (IRB) policy, provides opportunities for Atlantic Canada to acquire and develop technology and skills, leverage foreign investment, access protected foreign markets (for example, aerospace and defence markets), and forge business relationships and alliances with major global corporations. Through policy and project activities and in partnership with key procurement-related departments and

private corporations, the advocacy function aims to maximize these benefits for Atlantic Canada and to ensure they strategically complement other measures that support the long term development of knowledge-based, growth sectors (for example, aerospace) in the region.

Plans and Priorities

Expected Results

- | | |
|--|---|
| <p>✎ Participate in the strategy setting and negotiation of project benefits, and through associated contractor tours and information seminars, inform major corporations and investors of Atlantic Canadian capabilities.</p> | <p>✓ Provide maximum opportunity on upcoming major procurement projects for Atlantic Canada to acquire new business, technology and investment benefits.</p> |
| <p>✎ Monitor and participate in the development and implementation of the IRB policy as a result of its evaluation or as a result of other policy-related initiatives.</p> | <p>✓ An IRB policy that is effective within the Atlantic Canada business context at bringing procurement benefits.</p> |
| <p>✎ Participate in the CSA's development of Long-Term Space Plan III to promote space S&T benefits for Atlantic Canada with an emphasis on technology commercialization.</p> | <p>✓ Benefits to Atlantic Canada from CSA activities in the region.</p> |
| <p>✎ Manage existing contractual benefits to Atlantic Canada.</p> | <p>✓ Improved technological capabilities and skills, for example in advanced materials and aeronautical engineering, as well as strengthened business and improved investment ties to major international corporations.</p> |

Trade, Investment and Tourism

Trade:

Key Objective:

To increase the number of new exporters and increase sales by existing exporters in current and growing markets.

Growth of the Atlantic economy is dependent upon improved export performance. Increased employment is critically linked to growth in export sales. ACOA's Trade strategy is designed to strengthen the export performance of the Atlantic Region by enhancing the capabilities of SMEs to establish and expand activity.

ACOA's trade strategy involves:

- providing trade services to SMEs in the areas of:
 - exporter preparation and development;
 - promoting exporting and exporters;
 - providing financial support for export development;
 - building SME export consortia;
- continuing the implementation of the pan-Atlantic International Business Development (IBD) Cooperation Agreement - focussing upon engaging groups of companies in international business activities in export markets;
- working closely with federal and provincial Team Canada partners, the private sector and other trade stakeholders in the planning and delivery of trade programs;
- playing an advocacy role for the region in the development of national trade policy and programs; and,
- undertaking trade research on issues critical to strengthening the region's trade.

Plans and Priorities

- ✎ Identify potential exporters and provide the training and mentoring required for export readiness.
- ✎ Provide financial and advisory support to export-ready firms to assist them to establish first-time export sales.
- ✎ Engage companies to establish export networks and launch IBD trade activities in key markets.
- ✎ Develop, with partners and industry associations, sector-specific export strategies for those sectors having the greatest export potential/capability.

Expected Results

- ✓ 80 potential exporters having completed export-readiness training in 1999-2000.
- ✓ 80 SMEs are successful first-time entrants into the international market (i.e. new exporters) in 1999-2000.
- ✓ 40 exporters diversify their activity in international markets in 1999-2000.
- ✓ Detailed export strategies are developed for 3 key sectors in 1999-2000.

Investment:

Key Objective:

Increase foreign direct investment in the Atlantic Region.

In the area of Investment, ACOA will focus on research and strategy development for investment promotion for Atlantic Canada.

Plans and Priorities

- ✎ Implement an investment research agenda and develop a strategy, in concert with partners such as Investment Partnership Canada, for enhancing Foreign Direct Investment (FDI) in the region.

Expected Results

- ✓ An investment promotion strategy initiated in 1999-2000 which, in the medium to longer-term, results in increased FDI in the region.

Tourism:

Key Objective:

To enhance the framework in which tourism operators can increase economic growth and activity.

In 1998, Tourism generated approximately \$2.8 billion in revenues, of which \$450 million were paid to the federal and provincial governments in taxes. There are about 100,000 tourism-related jobs in the region. Although tourism is a strong contributor to the Atlantic economy, further growth in this sector will produce an even greater impact.

ACOA works with provincial governments, industry associations and tourism operators to:

- maximize resource efficiency of the public and private sector tourism interests;
- foster harmony in the region's efforts in marketing, research, product development, human resource development and technology diffusion;
- create forums for addressing regional tourism issues; and,
- provide a regional voice on national tourism issues.

Tourism activities are coordinated under the Vice-President, Corporate Affairs and Tourism, Head Office, out of Charlottetown, P.E.I. The Vice-President is also responsible for the Atlantic Canada Tourism Partnership and any intergovernmental activities in Tourism in which ACOA is involved.

ACOA is the key federal and Industry Portfolio agent in Atlantic Canada in the implementation of the *Jobs and Growth Agenda* for the tourism sector. Strong linkages have been established between ACOA and the Canada Tourism Commission. Joint marketing endeavours are undertaken by the two groups.

Plans and Priorities

✎ Contribute to the Atlantic Canada Marketing and Product Development Initiatives and the Atlantic Canada Tourism Showcase to promote Atlantic Canada as a tourism destination.

✎ Provide assistance for the development of progressive management practices and improved service quality.

✎ Consistent with the provincial tourism policy and strategy, contribute to the development of services and attraction products and upgrading or renovating existing tourism accommodations infrastructure.

Expected Results

✓ A return on investment of \$10 per dollar of Atlantic marketing campaign investment and an economic impact of \$26 million from the campaign in 1999.

✓ Create two new tourism products for international market places.

✓ 150 Atlantic Canadian tourism operators and 75 North American (mostly from the United States) tour operators to attend Atlantic Showcase '99.

✓ Develop criteria for measuring industry management "best" practices and return on investment in human resource development.

✓ Approximately fifty new projects creating an additional 150 new jobs in the sector and maintaining approximately 100 existing jobs.

Innovation and Technology

Key Objective:

To strengthen the innovation performance of the Atlantic region through development and commercialization of new technologies, enhanced technology capability and growth of strategic sectors.

To strengthen the innovation and technology capacity of the Atlantic region, ACOA focusses upon five “themes”: creation of new technology firms; technology skills; strategic sectors; technology diffusion; and technology development and commercialization.

The following elements support these themes:

- providing conditionally or unconditionally repayable financing and advisory support for projects involving SME development, use and commercialization of technology, as well as support to research facilities which provide services to SMEs;
- supporting both domestic and international linkages/alliances for technology development and commercialization, including research-private sector partnerships and partnerships between private sector SMEs; and,
- undertaking innovation and technology initiatives in partnership with other key stakeholders.

Plans and Priorities	Expected Results
<p>☞ Help to create formal research-private sector linkages/alliances and encourage the extension of existing linkages for technology services to SMEs.</p>	<p>✓ A minimum of 15 new research-private sector partnerships in 1999-2000.</p>
<p>☞ Facilitate international research and development partnerships under initiatives such as the Canada-Israel Industrial Research and Development Foundation.</p>	<p>✓ 4 international research and development partnerships in 1999-2000.</p>
<p>☞ Partner with key innovation and technology stakeholders in developing plans for: creation of new technology firms; technology skills; strategic sectors; technology diffusion; and technology development and commercialization.</p>	<p>✓ In 1999-2000, a set of initiatives and activities in the five theme areas contributing to an increase in the medium to longer-term in: the number of new technology firms; enhanced technology skills; strategic sectors; technology diffusion; innovation and growth; and development and commercialization of new technologies.</p>

Plans and Priorities

- ✎ Assist in the development of initiatives for the Canadian Foundation for Innovation (CFI).

Expected Results

- ✓ The Atlantic Region will facilitate the assistance to at least 15 projects under the CFI.

3. Plans and Priorities by Service Line:

Access to Capital and Information

Key Objective:

To provide greater access to capital and information for Atlantic SMEs.

Among the greatest barriers to the start-up and expansion of SMEs in Atlantic Canada is insufficient access to capital and information. Breaking down these barriers, in association with public and private sector partners, is a priority for ACOA. The Agency aims to fill the most critical financing gaps such as soft-cost investments in new technology, software, prototypes, staff training, trade development and quality improvement measures. These investments often do not meet either the banks' risk requirements nor the size requirements of venture capitalists. ACOA helps with Access to Capital and Information by:

- making interest-free, unsecured loans through its Business Development Program;
- encouraging conventional lenders to increase their SME financing activities; and
- providing a client-oriented business information network centered on the Atlantic Canada Business Service Centres and other local business support organizations.

ACOA's long-term vision is for a self-sustaining Atlantic economy where a combination of equity, conventional financing, formal and informal venture capital, private placement and the stock market will provide adequate financing for all viable business opportunities.

This service line is made up of two components, the Business Development Program, and the Canada Business Service Centres.





Business Development Program (BDP)

The BDP is ACOA's principal program for providing financial assistance to SMEs and non-profit organizations for business support activities. The BDP is designed to help SMEs establish, expand and modernize by offering access to capital in the form of interest-free, unsecured loans. By providing access to capital for projects that otherwise would not have been able to proceed, the BDP facilitates private sector job creation. The BDP supports the Agency's strategic priorities.

Plans and Priorities	Expected Results
 Invest in approximately 1,000 SMEs annually to help them create and maintain jobs for Atlantic Canadians.	 New employment.  New business start-ups.  New sales (and export sales).  Increased productivity (value added per employee).
 Encourage formation of additional private sector investment funds.	 At least two (2) more funds operating in the region.

Canada Business Service Centres (CBSCs)

As the managing partner for the Atlantic region CBSCs, ACOA plans, develops and implements operational policies and procedures to ensure the information needs of SMEs and potential entrepreneurs are met.

Plans and Priorities	Expected Results
 Provide client-centered business-related services.	 Maintain high levels of client satisfaction.
 Facilitate, simplify and provide effective modes of access to government business services to rural and urban communities outside provincial capitals.	 Increased access to CBSC information through the Internet and a network of intermediaries such as Community Business Development Corporations.

The CBSCs also facilitate access to capital by providing a comprehensive listing of support available through federal and provincial government programming and the private sector.

Community-Based Economic Development (CBED)

Key Objective:

To establish an effective CBED infrastructure which will result in the community taking increased responsibility for its own economic development.


Community-based economic development is one of the most cost-effective ways for the government to support job creation.

CBED is a collective action by the community in partnership with government to improve its economic health.


With their grass-roots knowledge of local business needs and economic conditions in their communities, CBED organizations are often the most effective means of delivering programs/services to support small business growth. They provide a vital means for the delivery of the government's commitments in jobs, growth and SME development, particularly in rural areas of Atlantic Canada.

In fiscal 1999-2000, the Agency expects to spend sixteen million dollars to support CBED through various organizations including the CBDCs. Federal contributions over the last several years have helped the CBDC investment funds grow to \$117 million.

Plans and Priorities

-  Provide contributions to the CBDCs' investment funds to assist SME financing and counselling in rural areas. Work with CBDCs to optimize the use of investment funds.

Expected Results

-  1,500 loans to SMEs in 1999-00 with resultant jobs created and maintained in rural areas.

Plans and Priorities

- ✎ Identify SME support services which can be more effectively delivered at the local level and encourage other federal and provincial government departments to use CBED organizations to deliver their programs.

Expected Results

- ✓ Increased number of government services/programs accessible at the local level, particularly in rural areas.

COOPERATION Program

Key Objective:

To provide a strategic framework and process with the four Atlantic provinces to establish shared economic development priorities.

The COOPERATION Program is the primary program for joint Federal-Provincial undertakings.

COOPERATION agreements have been consolidated into single, broadly based regional economic development agreements in New Brunswick, Nova Scotia and Prince Edward Island. In Newfoundland, existing agreements continue to operate until their respective termination dates. A new broad-based bilateral agreement in Newfoundland was signed in October 1997.

These comprehensive agreements:

- help coordinate federal-provincial economic development activities;
- provide for flexible responsive programming;
- feature joint program development and shared implementation;
- ensure effective consultation in carrying out programs for economic development;
- foster harmonization and integration of federal and provincial economic development priorities; and,
- reduce implementation costs for the federal and provincial governments.

Additionally, there are pan-Atlantic agreements in place which focus on Entrepreneurship, Tourism and Trade.

Financial contributions under these agreements are not generally directed to individual businesses. They focus on strategic investments that bring generic benefits to an industry, a sector, a community or a province. The consolidated agreements run for five years and assistance is targeted to:

- ACOA’s strategic priorities;
- community economic development; and,
- equitable promotion of economic development in all geographic areas.

By province, the agreements focus on:

- **Prince Edward Island** ... value-added food processing, economic benefits - Confederation Bridge, biotechnology, tourism, community economic development, knowledge-based opportunities, aerospace industries and aquaculture;
- **New Brunswick** ... supported by a business case analysis, projects have a strategic focus such as support for the knowledge economy, development of new tourism markets and the preparation of a long-term workforce;
- **Nova Scotia** ... trade and gateway (transportation), culture and heritage, oceans and the environment, education and research, community economic development; and,
- **Newfoundland** ... technology, trade and investment, strategic sector development, entrepreneurship, and community economic development.

Plans and Priorities	Expected Results
<div> <div></div> <div> Provide funding to assist the Atlantic provinces achieve joint economic goals of sustainable job growth through: <ul style="list-style-type: none"> - export development/import substitution; - entrepreneurship development; - community economic development; - strategic infrastructure; and, - investment in key sectors. </div> </div>	<div> <div>✓</div> <div>Increased jobs created and maintained.</div> </div> <div> <div>✓</div> <div>Increased earned incomes.</div> </div> <div> <div>✓</div> <div>Increased domestic/export sales.</div> </div>

Adjustment

ACOA addresses the fishery closure through the Community Economic Development and Economic Renewal Initiatives of the Atlantic Groundfish Strategy (TAGS) and through the economic development component of the Fisheries Restructuring and Adjustment Measures (FRAM). These community economic development measures build upon

regional strengths and opportunities through the regional economic development authorities. Long-term economic development initiatives include measures to promote long-term, self-sustaining economic activity. Performance indicators include jobs created, increases in earned income, increased export development and import substitution, increased opportunities for private sector investment, expansion of the competitive ability of the province's economy and provision of strategic infrastructure for information and innovative technologies.

ACOA has assisted communities in Atlantic Canada which have been affected by Canadian Forces Base closures as well as the closure of the American Forces Base in Argentia, Newfoundland. The funds are managed by local authorities or Boards who lead the development of short- and long-term job creation and economic diversification strategies to help offset the impact of the closures. The focus of the strategy is determined locally with ACOA playing a lead facilitator role.

ACOA is managing the agreement between the governments of Canada, Prince Edward Island and New Brunswick which pursues development opportunities for Borden, Prince Edward Island and Cape Tormentine, New Brunswick. The sub-programs are the Borden Area Redevelopment Program and the Cape Tormentine Area Redevelopment Program. These programs assist in the attraction of economic projects, the diversification of the economic base, and the generation of sustainable employment.

Plans and Priorities	Expected Results
✍ To assist communities affected by the downturn in the Atlantic groundfish industry.	✓ Lever development projects. ✓ Jobs to be created or maintained.
✍ To assist communities affected by the closure of Canadian Forces Bases; and the construction of the Confederation Bridge.	✓ Lever development projects. ✓ Jobs to be created or maintained.



Consolidated Reporting

1. Year 2000 Readiness (Y2K)

A project team is engaged in the conversion of ACOA's financial management and program planning application. The balance of the Agency's applications are at various stages, from testing to implementation.

The Agency continues to work with its partners and clients to ensure that inter-connected operational and program delivery systems will be compliant and able to serve ACOA clients. The Agency is working with its partners and clients to ensure that no external impacts will corrupt ACOA's systems or its ability to serve all clients.

The Agency is also implementing a plan to heighten awareness among Atlantic Canadian businesses on the need to be prepared for the transition. ACOA staff are prepared to discuss Y2K issues with clients and the need for SMEs to have a plan. A Y2K brochure is being mailed to all clients who may be vulnerable to the year 2000 bug. The brochure will also serve as a hand-out to new applicants. Y2K potential impact is a consideration in the project evaluation process. In cases where the project's viability, and therefore the Agency's investment, could be compromised by Y2K issues, the Agency will require of the proponent specific measures, including Y2K action planning measures, as a condition of the Agency's investment.

2. Sustainable Development Strategy (SDS)

ACOA's three-year Sustainable Development Strategy was tabled in the House of Commons on December 10, 1997. The Strategy identified three main goals with specific objectives, targets, and performance indicators.

The following are the Agency's three goals:

Goal One: *Setting an Example in the Environmental Management of ACOA's Operations.*

Goal Two: *Promoting Sustainable Communities and Businesses in Atlantic Canada.*

Goal Three: *Advancing the Environmental Industry Sector in Atlantic Canada.*

All facets of the Agency's mandate (policies, programs, and operations) are represented and integrated into ACOA's action plan for SDS. Much of the work required this year will be oriented towards: raising staff awareness of SDS objectives; increasing the capacity of staff to deal with sustainable development issues; finalizing SDS measurement and reporting systems; establishing waste recycling programs; providing SDS information and advice to client groups and partners. Progress towards meeting the performance targets will be reported annually.

3. Service Quality

ACOA has recognized that Service Quality is an integral part of product delivery. In line with this, the Agency has developed a Service Quality Strategic Plan (Plan).

This Plan builds on existing initiatives to enhance client service. The elements of the Plan address: leadership; training and skills development; client satisfaction; rewards and recognition; service standards; and the tracking and reporting of results. With respect to rewards and recognition, the Agency considers it important to profile outstanding performance by employees in the delivery of services to clients.

It is the intention of ACOA to pursue the implementation of this plan during the 1999/2000 fiscal year. It is expected that the Agency will undertake on a corporate basis client satisfaction surveys as well as publish service standards; and will be actively tracking its performance in these areas.



Plans and Priorities by Province:



Newfoundland and Labrador

Economic Context

The rate of out-migration is a major concern for Newfoundland and Labrador. The province's population stood at approximately 584,000 in 1993; the current figure stands at 544,000, down nearly 7% from five years ago. Most rural areas have seen declines twice this level. The halving of employment within the fishery is the single biggest cause of decline, followed by a tightening of the EI program and cutbacks in public sector spending. Various population projections suggest the population will eventually fall below 500,000.

On the strength of production at the Hibernia oil field, the estimated Real Gross Domestic Product growth for 1998 is 4.5%. As well, a 30% increase in fish landings (mainly crab and shrimp) has provided a stimulus within rural areas, albeit, the new fishery is not generating the same employment levels as the former groundfish-based fishing industry. Shipbuilding at Marystown is providing a positive stimulus, as is small scale manufacturing and mining. Tourism numbers have also increased over the past two years on the strength of the exposure afforded by the Cabot 500 Celebrations. Overall employment figures for most of 1998 have tracked 3.5% higher than 1997 levels.

Improved economic performance can be expected over the longer term. Development of the Terra Nova oil field is proceeding, with first oil expected in 2001, and development of other fields will follow. Another anticipated major project is the Voisey's Bay nickel mine/mill and smelter/refinery. Plans to develop the massive Labrador nickel deposit are on hold pending resolution of issues related to construction of the island smelter/refinery and settlement of industrial benefits and land claims issues. Other proposed mega-projects include development of the Lower Churchill hydro potential and offshore gas production. Smaller scale economic stimulants include several island mining prospects as well as opportunities in the diversified manufacturing sector.

Challenges for ACOA Newfoundland:

BDP commercial lending increased during the past year, following a strong performance in 1997. Non-commercial program investments were also up, as the Economic Renewal Agreement moved into full swing and the newly signed Federal/Provincial Comprehensive Economic Development Agreement became active. ACOA Newfoundland's challenge is to support balanced growth in all parts of the province.

The regional economic development boards process has taken time to mature within most areas of the province. ACOA's challenge is to help the process continue to mature and to assist the regional boards to become major partners in development for the long term.

Access to capital continues to be an issue for SMEs, particularly in rural areas and in new economy companies. Concurrent with this, the provincial government has limited financial resources for direct assistance to businesses. ACOA's challenge is to find ways to work in partnership with other organizations to help SMEs deal with the access to capital problem and to build the confidence of traditional financial institutions in these sectors and regions.

Federal-Provincial Context:

Newfoundland and Labrador is experiencing current and projected economic growth through major resource projects. Newfoundland needs to maximize the level of benefits accruing to the local economy. ACOA will continue to work closely with federal and

provincial partners, with the economic zones and with industry, to ensure maximization of opportunities within all areas of economic strength.

Limited economic alternatives are available to offset fishing industry losses and young people are leaving rural areas in large numbers. Fisheries communities with declining populations must diversify their economy and focus on economic development that is sustainable in the long term.

ACOA Plans and Priorities:

One of ACOA's priorities in Newfoundland and Labrador is to focus on areas where opportunities for economic growth and development have been identified. Another priority is to respond to the employment and diversification needs in parts of the province hit hard by closures in the groundfish industry. ACOA will work with other government departments and the private sector to maximize the economic benefits arising out of major development projects, particularly in the offshore oil and mining industries.

Transformation of the provincial economy to a dynamic, export-oriented, forward-looking state is a high priority. Aboriginal economic development, integration of youth into the economic main stream and retention of educated youth all are fundamental to economic progress and high on ACOA's list of priorities.

Business Development Program (BDP): The strong take-up of the BDP is attributable to the proactive efforts of Agency staff, and to the fact that an access to capital gap continues to exist in the region. The BDP will complement strategic capacity-building and infrastructure investments under the Canada/Newfoundland COOPERATION program by offering continued access to capital for SMEs who wish to set up, expand or modernize. A strategic sector approach will continue to build upon existing successful companies and to assist firms operating in growth sectors (e.g., information technology, diversified manufacturing, environmental services and tourism) to maximize new opportunities in their areas of expertise. As most BDP contributions to business are unconditionally repayable, the Agency will continue to strengthen its monitoring and receivables management processes.

Community-Based Economic Development: The completion of the planning process and the heightening maturity levels of the Regional Economic Development Boards will provide governments with a partner to more effectively deliver community-based programming. The strategic plans of the Regional Development Boards will form the basis for development initiatives during the year; however, it will be a challenge to all parties to effectively respond to local demands from a regional perspective.

COOPERATION Program: The Comprehensive Economic Development Agreement will focus mainly on non-commercial activities in the areas of trade and investment, technology, entrepreneurship, community economic development and strategic sector development. The Strategic Regional Diversification Agreement will continue to support community initiatives that will help to diversify the economy, particularly in rural areas.

Canada-Newfoundland Agreement on Economic Renewal: The \$100 million agreement, which continues to 2001, will build on the substantial achievements to date. The Agreement will target advanced technology, tourism and aquaculture, placing emphasis on improving the investment climate in these sectors in order to help create jobs and increase earned incomes.

Adjustment: The Economic Development Component of the FRAM will support key economic development initiatives in areas affected by the downturn in the groundfish fishery. Using a sub-regional approach and engaging the various Regional Economic Development Boards in the decision-making process, the emphasis will be on projects that have long-term employment potential and help diversify the traditional rural economy. Community economic development and access to capital by SMEs will be key strategies of the programming in the coming fiscal year.

Policy, Advocacy and Coordination: ACOA will enhance its policy analysis capacity in Newfoundland and Labrador during the planning period. A significant portion of the policy, planning and research effort will be in support of ACOA's strategic priorities. The new dimension being added in the year will be a stronger focus on policy and development issues affecting coastal communities, particularly those touched by the downturn in the groundfish industry. ACOA will support the broader government policy agenda and will seek collaborations/partnerships with other federal organizations on these broader initiatives.

A priority objective will be to take a leadership role in coordinating programs and policies as they affect the Newfoundland economy (e.g. FRAM). Expert knowledge from other federal government departments will be sought and the Newfoundland Federal Regional Council will continue to be used as a vehicle for policy and research coordination (particularly through the recently established Policy Sub-committee). Strategic planning initiatives will be undertaken with the Province for various sectors, and the Newfoundland economy in general.

Communications: ACOA Newfoundland will develop and implement a strategy to communicate information about the changing Newfoundland economy and how the Agency's programs and service lines support change constructively.

Canada Business Service Centre (CBSC): Newfoundland will be expanding access to the services of its CBSCs by implementing a partnership arrangement with the Government of Newfoundland and Labrador. This partnership will include shared service delivery and enhanced delivery of business information to rural and urban areas. Electronic outreach is a major component of this initiative. Other economic development intermediaries throughout the province will be invited and encouraged to participate.



Nova Scotia

Economic Context

The Nova Scotia economy showed the second strongest growth in Atlantic Canada in 1998, at 3% in real terms, and this growth trend is forecast to continue for at least the next year. This strong growth is due in large part to capital spending and construction work associated with the Sable natural gas project. Investment intentions are robust, especially in the manufacturing, transportation and communications industries. The Sable project is having an increasing effect on the manufacturing sectors of the province. For example, a \$45 million pipe-coating yard which opened in late 1997 in Sheet Harbour currently employs 140 people. The Irving group is to build two offshore supply vessels at the Halifax Shipyards and this will involve some sub-assembly at its smaller yards in Liverpool and Shelburne. In addition, if the Port of Halifax is successful in its bid to build a superport for the post-Panamax line of container ships, there would be a significant infusion of economic activity in the province. This new facility could generate up to 8000 jobs during construction and 2000 on an ongoing basis. Nova Scotia experienced a banner year in tourism, helped in part by continued interest in the Titanic and the low value of the Canadian dollar. For the second year in a row, Nova Scotia tourism revenues will exceed \$1 billion. As of December 1998, room sales were up by 8% over 1997; air travel to the province was up by 7% and automobile entries were up by 9%.

In Cape Breton, activity surrounding the Sable project and the completion of construction of the Stora paper mill have bolstered growth. The construction of the Filmscape Sound Stage and the success of the 2nd Annual Celtic Colours International Festival highlight activity in the tourism, entertainment and culture sectors. There were significant developments in the resource sector, with the planned establishment of the Ocean Nutrition Canada fish oil and glucosamine processing facilities in Mulgrave and the Scotia Rainbow aquaculture development in Arichat. The opening of the Silicon Island Art and Innovation Centre and the Technology Enterprise Centre at the University College of Cape Breton will provide critical infrastructure for the continued development of the fledgling knowledge sector.

Challenges for ACOA Nova Scotia:

While the construction and fabrication associated with the Sable Gas project will be key engines of growth for the Nova Scotia economy, the challenge will be how ACOA can influence the sustainability of jobs after these phases of the project wind down. In addition, the Asian market is an important one for some industries located in Nova Scotia. The downturn in the Asian economies has reduced the demand for some Nova Scotia exports and businesses are having to adjust by finding alternate markets for their products and services. The value of the Canadian dollar continues to support a strong export demand for our goods and services. Nova Scotia's exports in the first half of 1998 were up 7.6% over the same period in 1997. The United States imports a broad range of Nova Scotia products such as tires, newsprint, wood pulp, lumber, fish and railcars. The challenge is to ensure that Nova Scotia businesses can continue to improve productivity to ensure that they maintain their competitiveness. Tourism in Nova Scotia continues to benefit from the attractive exchange rate with increasing traffic coming from the United States. The challenge is to ensure quality and services in terms of facilities and events and attractions that today's tourists are demanding. This creates an opportunity to continue to expand our tourist season into the "shoulder months". An ongoing challenge for ACOA Nova Scotia, however, continues to be how to ensure balanced economic growth throughout the province.

With the termination of the TAGS program, coastal communities which were dependent on the groundfishery will struggle to identify other economic opportunities to create employment.

Cape Breton Island continues to experience the pains associated with the decline of its long-standing cornerstone industries (coal, steel, and fish). Adjustment activities will be occurring to minimize the negative effects of the curtailed development of the Phalen mines and the privatization of the Devco operations. While dramatic shifts in employment from the traditional goods-producing sectors to service sectors have occurred over the past thirty years, the region has been unable to develop new opportunities quickly enough to offset this structural transition and associated shifts in labour force behaviour. Data from the 1996 Census shows that Cape Breton continues to underperform in terms of labour force characteristics, income levels, and reliance on government transfer payments.

Since mid-1997, there has been improvement in the performance of the Cape Breton economy. Preliminary employment estimates of 55,000 are the highest this decade. However, there are signs that the growth experienced over the past 18 months may be stalling. The November, 1998 unemployment rate (18.5%) is significantly higher than it was in November, 1997 (12.9%). Business surveys conducted in October, 1998 indicate that six-month business expectations are lower than over the same period the year before.

Federal-Provincial Context:

The provincial government's commitment to minimize any deficit has created a challenge for any new cost shared, collaborative initiatives. The provincial government has been adversely affected by the weak Canadian dollar because 40% of its debt is held in U.S. dollars, and has had to adjust a previous forecast of being in a surplus position to projecting a deficit. ACOA Nova Scotia and ECBC will maintain their strong working relationship with the provincial government to identify and address issues of common interest and opportunities to partner on individual initiatives.

ACOA Plans and Priorities:

Entrepreneurship and Skills Development: In 1999-2000 ACOA N.S. will support the development of an innovative entrepreneurial education program focussing on university students, and focus on youth and entrepreneurship development at the community level through the FRAM process and other programs. Also, ACOA N.S. will focus on increasing the uptake of training and counselling services by young entrepreneurs. In addition to youth, there will be focus on innovative approaches to increasing business start-ups and survival by expanding the province's existing incubation capacity, especially as it relates to technology firms, and developing and testing an innovative approach to providing incubation services virtually. ACOA N.S. will undertake a review and evaluation of existing business and counselling services, including the network of University Business Development Centres, and a review and evaluation of existing entrepreneurship development programs, in an effort to ensure coordination of efforts and identify and respond to opportunities and gaps.

ACOA Nova Scotia has made significant progress in promoting better business management practices (BMP) for SMEs; however, much remains to be done. ACOA Nova Scotia will continue its efforts to increase the awareness, among SMEs, of the importance of adopting sound, progressive management practices in order to improve their competitiveness and promote growth from start-up through to maturity.

Innovation and Technology: ACOA Nova Scotia and ECBC will focus their innovation and technology activities on providing project-specific financing support for the development, use and commercialization of technology in SMEs. They will also facilitate innovation in strategic sectors such as biotechnology, health, oceans and environment, and information technology. In addition, these activities will support public-private partnerships for technology development and commercialization with an increased emphasis on the university community. The Information Economy Initiative announced in May, 1998 was the single largest IT investment in Nova Scotia history. The three-year project provides information technology hardware, software, technical support and professional development for schools, universities and communities across Nova Scotia.

In 1999-2000 we will see outputs in terms of computers installed in schools, centers of excellence being established by the universities and increased support for community-based IT projects and CAP sites.

Trade, Investment and Tourism: ACOA's focus in the area of trade is to help develop the export capability of new and "new to exporting" companies. Marketing efforts will be supported directly through the Business Development Program in the form of assistance to SMEs. In the coming year, ACOA N.S. plans to continue an awareness campaign, increase the access of clients to export counselling and identify export opportunities. ACOA N.S. will also foster the development of intergovernmental and international partnerships to facilitate market entry for clients in key areas.

ACOA will continue to work with industry partners and the public and private sectors to assist in making our tourism product world class and capable of generating increased tourism export dollars to the region. Through its partnering with industry and the implementation of the Strategy for Tourism in Nova Scotia, ACOA works towards achieving the key goals of developing and marketing our product strengths, enhancing transportation access, addressing seasonality and enhancing quality.

In the transportation sector, a number of agreements with airlines have been implemented under the EDA's Air Accord Program. These will demonstrate increases in passenger volumes, spending in this sector and related increases in GDP and employment. Full evaluation reports on the individual Accords, including economic impact assessments, will be available early in 1999.

In Tourism/Entertainment/Culture, priorities will be in the development of eco-tourism, cultural tourism and film and music industries. In the resource sector, ECBC's focus will be opportunities in the agri-business, aquaculture and forestry sectors. The Corporation will continue to focus on the potential economic benefits of current and potential projects in offshore petroleum.

Policy, Advocacy and Coordination: ACOA N.S. will continue to keep a watchful eye on major procurement projects to ensure that Nova Scotians get a fair opportunity to participate. Policy and advocacy activities, in turn, serve to reinforce the Agency's efforts to bring a coordinated approach to economic development in the province.

Community-Based Economic Development (CBED): A network of local economic development organizations now serves all of Nova Scotia. These Regional Development Authorities (RDAs) will take on a more active role in leading and coordinating economic development activities in their areas, and specific results and achievements will be recorded and shared. The Community Business Development Corporations (CBDCs), which do community-based lending, will expand their loan portfolios and find service

delivery opportunities that will enhance their goal of self-sufficiency. RDAs and CBDCs throughout the province will strive to more closely integrate their services and infrastructure, building on a number of successful models now in place. These community organizations are in a good position to respond to the development and diversification needs of rural areas, particularly coastal communities most affected by the decline in the fishery.

There is a need to further identify the impediments to progress in rural Nova Scotia, particularly in the ever-changing fiscal and economic environment, and to identify the major developmental opportunities that exist based on the unique circumstances found outside the urban core of Halifax.

The Canada/Nova Scotia Business Service Centre provides access to a variety of business development programs through the on-site location of federal, provincial and private associations. ACOA N.S. plans to further regionalize the Centre's information services this year, by working with existing economic development organizations to improve business access to the Centre's resources. The Internet and planning tools will be used to expand the Centre's information base in response to the needs of the business clients.

COOPERATION Program: The Canada/Nova Scotia COOPERATION Agreement encourages groups of businesses and business associations to expand and improve their activities in a number of strategically determined areas where the province has a clear competitive strength: as a gateway to North America; an international centre for education and research; a leading trade centre; an international centre for the oceans and the environment; and the home of a wealth of culture and heritage. While this program does not normally provide direct support to individual businesses, it does encourage partnerships between businesses, the not-for-profit sector, and academia. Two hundred and six million dollars have been committed to this program, which extends until the year 2001. In 1999-2000, the EDA will increase its focus on monitoring project results and will focus on addressing priorities with the available remaining funding.

Business Development Program: The BDP will continue to assist the expansion of new jobs in small- and medium-sized enterprises. Emphasis will be placed on existing successful companies and those involved in export sales, and the growth sectors of the new economy.

Adjustment: As part of the three-year, \$21.3 million Economic Development Component of the FRAM, ACOA N.S. and ECBC will be working with coastal communities to develop strategic plans and to identify projects that will help diversify their economies and create long-term sustainable jobs. A partnership will be developed to work closely with HRDC and others at the community level.

Communications: Over the coming year, ACOA N.S. will continue to actively promote new ACOA projects and ongoing successes and improve and forge new communications alliances with the province of Nova Scotia, various partners and project proponents.



Prince Edward Island

Economic Context

The building of the Confederation Bridge, strong potato prices and the rapid expansion of the potato processing industry resulted in a positive surge in the province's economy over the period from 1994 to 1996. The completion of the Confederation Bridge in 1997 saw, however, the end of nearly 2,000 construction jobs in the Island economy. In addition, the prices for the potato crops of 1997 and 1998 have been weak and pork prices in 1998 were at record lows. The Provincial Government recorded a balanced budget in 1995/96 followed by deficits in both 1996/97 and 1997/98 and a \$2.9 million deficit is forecast for 1998/99. Cuts in federal transfer payments have had negative impacts on the province's economy.

Labour market participation was 70,800 in September 1997 and in September 1998, the participation topped out at 71,100. This positive growth is attributed in large part to the growth of the tourism industry, where provincial revenues have increased from \$171 million in 1996 to \$263 million in 1997 and is expected to top \$300 million in 1998. Return on investment in the Confederation Bridge is beginning to have a ripple effect on the Island's economy. Prince Edward Island's exports, especially those to the U.S.A., are improving. Percentage increases over the period 1993-97 for exports to Massachusetts are up 139%, to Pennsylvania up 190% and to Texas, up a very impressive 655%. The Island's Gross Domestic Product growth (% change) was 1.9% in 1997 and is forecast to be 0.6% for 1998 and 1.3% in 1999.

Challenges for ACOA Prince Edward Island:

The tourism sector has played a growing role in the Prince Edward Island economy over the past decade, surging to record levels with the opening of the Confederation Bridge. Recognizing that tourism is a global industry and that international visitors are a growing market, ACOA must work to increase the diversification and quality of P.E.I.'s tourism products.

In the past two years, P.E.I. has positioned itself to thrive in the knowledge-based economy of the new millennium. New opportunities are emerging. To realize these

opportunities, ACOA P.E.I. and its partners must work to establish a world-class infrastructure and an effective technology base that will provide a positive climate for new ventures and entrepreneurship.

Four aircraft/aerospace related companies have firmly established themselves along the hangar line of Slemmon Park. As Slemmon Park Corporation moves ever closer to economic self-sufficiency, it is crucial that ACOA and the government of P.E.I. focus attention on prospecting for additional aircraft/aerospace firms to ensure that the Park continues to grow as a first class aircraft components manufacturing, repair and overhaul facility.

As part of the Sable Island natural gas project, ACOA Prince Edward Island will be challenged to identify the economic impacts of a mainline natural gas pipeline to P.E.I. This will include identifying the impact of using natural gas to generate electricity on the Island as well as identifying potential industrial investment opportunities arising from the introduction of natural gas such as its use as a feedstock and its use by new industries that have high energy requirements.

Our challenge is to ensure that P.E.I. products remain competitive in the face of the downturn in the Asian economy and the U.S. trading sensitivity to the level of our currency. The value of our dollar is both a challenge and an opportunity.

Federal-Provincial Context:

The federal/provincial Regional Economic Development Agreement (REDA) emphasizes the strategic priorities of both levels of government. One of its major aims is to support the establishment and upgrading of economic development infrastructure. Priority areas for Prince Edward Island include the tourism, information technology, aerospace, manufacturing and food processing industries. Given Prince Edward Island's economic history as an exporter, the further development of export-oriented entrepreneurs will also constitute a major priority.

ACOA Plans and Priorities

Business Development Program: ACOA expects to help create and maintain jobs in Prince Edward Island. Areas of particular activity are expected to be in the information technology, aerospace, tourism and food processing industries.

Policy, Advocacy and Coordination: At the federal level, ACOA will continue its coordination efforts through the Federal Regional Council to harmonize federal efforts in the economic development field. ACOA P.E.I. will continue to ensure a joint strategic policy planning process with the Provincial Government. ACOA will also help institute

the critical infrastructure needed for the development of the knowledge-based sector of the economy.

COOPERATION Program: The federal/provincial Regional Economic Development Agreement (REDA) is designed to promote coordination between the two levels of government. The 1996-2001 Agreement supports general strategic economic development efforts in the tourism, information technology, export trade and prospecting, value-added manufacturing, aerospace, and food processing industries.

Canada Business Service Centre (CBSC): Besides day-to-day service to a growing number of business clients, efforts continue to offer network servicing equally throughout the province by way of linkages with the provincial Regional Services Centres.

Communications: The Prince Edward Island communications strategy focuses on direct communications with clients through an enhanced provision of information to the business support network. The strategy emphasizes communicating the importance of Prince Edward Island's role in the knowledge economy, and along with other priorities, it forms the basis of communications activities at the strategic and program levels for 1999-2000.

Community-Based Economic Development: ACOA and the Government of P.E.I. will continue to support the four Community Economic Development Corporations (CEDCs) located in rural P.E.I. These organizations deliver lending services and development programs, including the Young Entrepreneurs ConneXion Seed Capital Program, and the Self Employment Assistance Program on behalf of Human Resources Development Canada. The CEDCs offer a variety of development projects related to local strategic priorities and provide information and business counselling services to individuals in the local area wishing to start up in business. These same services are also offered to the seasoned entrepreneurs in the local area. The CEDCs work in close cooperation with the CBSC as a local resource centre to local business.

Canadian Rural Partnership: The Canadian Rural Partnership (CRP) was put in place to strengthen the Government of Canada's commitment to Rural Canada by supporting cross-government activities of federal departments and agencies. ACOA continues to have a strong presence in rural Prince Edward Island as an active partner in rural economic development issues through established partnerships with the community-based economic development organizations and the province; and through assistance and counselling services to SMEs.

ACOA will continue in a leading partnership role in the CRP by chairing the P.E.I. rural team which is composed of representatives of federal Departments and Agencies. As part of the National Rural Dialogue Process, ACOA was actively involved in supporting the Rural Dialogue session held in P.E.I., giving opportunity for rural citizens to input to

federal policy and describe challenges facing rural citizens and actions required. As a start to this dialogue process on the Island, ACOA partnered with the CEDCs to implement a "Rural Youth Entrepreneurship & Services Pilot" workshop at four locations to introduce youth to the personal elements of entrepreneurship impacting on the success or failure of operating a business. Access to federal programs and services in rural areas was identified as a key issue throughout the dialogue process. Through a Memorandum of Understanding with the Rural Secretariat, Agriculture & Agri-Food Canada, ACOA is partnering with the Central Development Corporation (one of the four CEDCs on the Island), the Government of Prince Edward Island, the Canada Business Service Centre, the Regional Services Centres and Human Resources Development Canada to enhance the delivery of information on government programs and services to rural areas by way of interactive desktop video conferencing technology.

In 1999-2000 and beyond, ACOA will continue to work with its partners to increase awareness of and improve access to government programs and services.

Knowledge Economy Partnership: The Knowledge Economy Partnership (KEP) is an information technology related initiative targeted at accelerating the growth of a knowledge-based economy on Prince Edward Island and improving service to the public by all levels of government. Over forty related initiatives have been launched with more planned for 1999-2000. The collaboration for this partnership is between the Government of Prince Edward Island, Holland College, The University of Prince Edward Island and the Government of Canada. Federal principals include the Atlantic Canada Opportunities Agency (P.E.I. office), Human Resources Development Canada and Veterans Affairs Canada.



New Brunswick

Economic Context

The non-residential construction sector is the underlying factor in the strengthening of the provincial economy in 1999. In addition to the \$600 million Trans Canada Highway construction project and the \$650 million natural gas pipeline construction project, a \$750 million expansion of the Irving Oil Refinery was recently announced which will mean an additional 2,000 construction jobs.

Generally, the economy of northern New Brunswick is dependent on the economic performance of resource-based sectors. In 1998, low commodity prices explained the contraction of the forestry and mining sectors. During the year, the unemployment rate in

northeastern New Brunswick continued to be persistently higher than in any other region of the province and, in fact, has been the only region of the province whose rate was higher than the provincial average. In November 1998, the provincial government appointed a commission to consult the population of the Acadian Peninsula, in northeastern New Brunswick, on economic development opportunities. The federal government, through ACOA, is represented on the provincial committee that is overseeing the work of the commission.

Salmon aquaculture is the key economic component to the rural communities of southwestern New Brunswick. A deadly Atlantic salmon virus resulted in an eradication order for affected sites during the year. ACOA worked with industry and government officials to formulate a strategy of response. Emergency compensation of \$13 million to fish farmers was announced by the federal government in December 1998.

Challenges for ACOA New Brunswick:

The New Brunswick economy, as are the economies of the other Atlantic provinces, is sensitive to the impacts resulting from large construction projects. A challenge for ACOA and its partners in the new millennium will be the ability to sustain the economy's growth at current levels, unless other major capital projects are found. The introduction of natural gas as an energy source to the province raises the challenge of identifying and promoting the opportunities associated with its inherent cost efficiency as a fuel source. Another challenge for ACOA and its economic development partners will be the development of appropriate strategies for responding to the sensitive situation in the Acadian Peninsula. Still another challenge for ACOA and its partners in the coming year will be to capitalize on value-added opportunities in salmon aquaculture and to develop opportunities for aquaculture in other species and in other areas of the province. For resource sectors, generally, the development of value-added opportunities is the strategy being undertaken by governments in order to sustain the resource and to maximize the value of output.

Federal-Provincial Context:

In advancing the federal government's economic development agenda in New Brunswick, ACOA will continue to meet regularly with the provincial government in order to identify strategic priorities and to plan initiatives that will reinforce the overall development effort. Areas of strategic priority for ACOA will continue to include, among other things: a focussed effort on trade; small business development which includes entrepreneurship; business management practices; access to capital and information; community and rural economic development; and a special focus on Aboriginal economic development. To ensure that small- and medium-sized businesses located in all areas of the province have access to the business programs and services of the federal government, ACOA will continue to coordinate and help maintain a network comprised of district and satellite

offices; “one-stop” access points to other departments and agencies; Regional Economic Development Commissions; and Community Business Development Corporations.

ACOA Plans and Priorities:

Aboriginal Economic Development: ACOA will continue to participate in the Joint Economic Development Initiative (JEDI). ACOA will focus on Community Economic Development with respect to First Nations and Aboriginal Organizations. This focus will highlight capacity building within the existing Community Economic Development Organizations and other Aboriginal Organizations. Business development will continue in a more strategic fashion, with our Aboriginal Development Officers providing more outreach services to the First Nations Communities and Aboriginal Organizations incorporating linkages with the Regional Economic Commissions. ACOA will also continue to develop partnerships and source funding for individual and community economic initiatives.

Business Development Program: The BDP is expected to lever project investment from the private sector and investment banking community which will spawn increased business activity and employment for the Province. Further support in the information technology, tourism, aquaculture and value-added wood processing sectors will also increase export sales, lessen reliance on imports and improve productivity.

Entrepreneurship and Skills Development: ACOA has developed and implemented, in cooperation with various other stakeholders, awareness programs and other BMP initiatives. Working with local stakeholders, ACOA has identified training needs of SMEs and fifteen training sessions have been developed. During 1999-2000 these sessions will be delivered throughout New Brunswick by independent trainers. Revisions will be made to the ACOA-developed management diagnostic tool.

Community-Based Economic Development (CBED): The primary objectives are to: develop and support good working relationships among CBED partners; complete the roll-out of the joint client tracking system to CBED partners; develop projects which will lead to the creation and maintenance of jobs; implement support services such as a mentoring program for SMEs and Academic Partnering for the development of trade-ready firms; expand the reach of CBSC services to rural communities where needed and when feasible; and bring the provincial government to commit to being a funding partner in CBSC.

Communications: Activities will be undertaken to: maintain or increase public support for the Agency; increase the public and stakeholder awareness and understanding of what the Agency does and why its work is necessary; and promote public awareness of ACOA's strategic priorities, programs and initiatives.

Policy, Advocacy and Coordination: ACOA officials will meet on a monthly basis with senior staff of the HRDC provincial office, the provincial Department of Economic Development, Tourism and Culture, the provincial Department of Labour and the New Brunswick Regional Development Corporation to discuss policy and project funding issues. The Vice-President of ACOA New Brunswick will become the Chair of the New Brunswick Regional Council for a two-year term effective April 1, 1999. The New Brunswick Regional Council will be working with all other regional councils in creating a policy document on "Regional Participation in the Policy Process, Making it Real" as well as identifying the policy capacity in New Brunswick and Atlantic Canada. As well, ACOA will continue to facilitate the Canadian Rural Partnership Initiative by participating in and chairing the New Brunswick interdepartmental committee.

As was done in 1998-1999, consulting assistance will be provided to New Brunswick universities in order to assist them in their preparation of applications to the Canada Foundation for Innovation (CFI). In 1998-1999 New Brunswick universities were awarded over \$2 million from the CFI for 11 projects. The CFI funds were also matched with an equivalent amount from the Regional Economic Development Agreement. Efforts will be made in 1999-2000 towards achieving the same amount and number of awards from the CFI.

COOPERATION Program: The Regional Economic Development Agreement (REDA) has provided support for: the development and expansion of the economic base; improved competitiveness; sustainable job growth; development of small- and medium-sized businesses; and the development of human resources in the province. The Agreement focusses on non-commercial assistance with each proposal subjected to a business case analysis, including measurable outputs and targets. Projects funded to date have been concentrated in the areas of tourism, innovation and technology, aquaculture and biotechnology.

Trade, Investment and Tourism: In addition to other Agency activities in trade, ACOA continues its commitment to Trade Team New Brunswick (TTNB) by introducing SMEs to the value and importance of exporting and the direction they must take to become exporters. ACOA will continue to offer trade seminars and workshops, counselling and advice as well as funding under its various programs, including BDP and REDA, to ensure that the SMEs' exporting needs are addressed.



Corporate Administration

1. Objectives

Key Objective:

To ensure that ACOA's resources are efficiently and effectively managed and that administrative systems and services are in place to support management decision making, accountability and operational control.

Corporate Administration includes:

- the executive offices of the Minister, the Secretary of State and the President;
- Finance, Systems and other administrative support services;
- Human Resource services and activities;
- Review, Internal Audit and Evaluation activities;
- Legal Services; and,
- Head Office communications not related to specific programs.

The Corporate Administration Business Line includes a wide range of administrative activities in support of Agency programs and management. Functions such as Access to Information, secretariat support to the President, the Minister, the Secretary of State and the ACOA Advisory Board are essential to the effective management of the Agency. The Agency Communications function develops – and conveys to the public – information on the Agency's programs and services to ensure equitable public access to those programs and services. In addition, the Communications function attempts to increase the public's and stakeholders' understanding of what ACOA does, why its work is necessary, and what results or benefits are realized. The Human Resources Branch provides advisory services to the President and senior management of the Agency in all aspects of Human Resource Development in order to strengthen and enhance its internal and external capacity with clients.

2. Operating Context and Key Initiatives:

Plans and Priorities

- ✎ Implement ACOA's Staffing Accountability Framework.
- ✎ Implementation of UCS and conversion of all ACOA positions.
- ✎ Develop a new 5-year Employment Equity plan.
- ✎ Undertake strategic reviews to determine whether Agency's major priorities and programs are meeting their objectives.
- ✎ Assist Agency managers to obtain better information on the economic benefits of projects in order to improve the effectiveness of ACOA programming.
- ✎ Inform the general public and ACOA stakeholders of the Government of Canada's commitment to regional economic development and ACOA's role in it, especially with respect to ACOA's Thematic Announcements Approach, and Industry Portfolio messages to the Atlantic Canadian public and other stakeholders.
- ✎ During 1999-2000, the Agency will increase the availability of corporate information to assist managers in making effective business decisions.

Expected Results

- ✓ Increased utilisation of newly delegated staffing authorities from the Public Service Commission.
- ✓ Simplified and streamlined pay, staffing, and classification.
- ✓ A renewed focus for Agency efforts at increasing target group representation.
- ✓ Evaluations of the Innovation and Technology strategic priority and the Agency's CBED policy.
- ✓ Implementation of an Agency-wide benefits monitoring system; more comprehensive data from Statistics Canada on performance of Agency supported SMEs.
- ✓ Increased public and stakeholders understanding of what ACOA does, why its work is necessary and what results are delivered; and increased awareness of government programs and services available to business; and increased awareness of the Industry Portfolio concept and ACOA's role in the Portfolio.
- ✓ Technical and operational solutions will be developed using modern-day automated data warehousing and reporting techniques in accordance with defined user and business priorities.

Plans and Priorities

- ✎ By fiscal year 2000-2001, ensure that the Agency is ready to implement the Financial Information Strategy (FIS).

Expected Results

- ✓ Systems meet Treasury Board and Public Works and Government Services requirements; reporting requirements met; staff fully trained; and policy and procedures developed.

SECTION IV - SUPPLEMENTARY INFORMATION

Profile of Resources

**Table 1: Industry Spending Authorities - Ministry Summary
Part II of the Estimates**

Vote (millions of dollars)		1999-00 Main Estimates	1998-99 Main Estimates
Atlantic Canada Opportunities Agency			
20	Operating expenditures	44.3	47.1
25	Grants and contributions	223.4	258.9
(S)	Liabilities in Atlantic Canada under the <i>Small Business Loans Act</i>	7.0	8.4
(S)	Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the <i>Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987</i>	1.0	2.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.3	4.3
Total Agency		280.0	320.7

Table 2 - Organization Structure

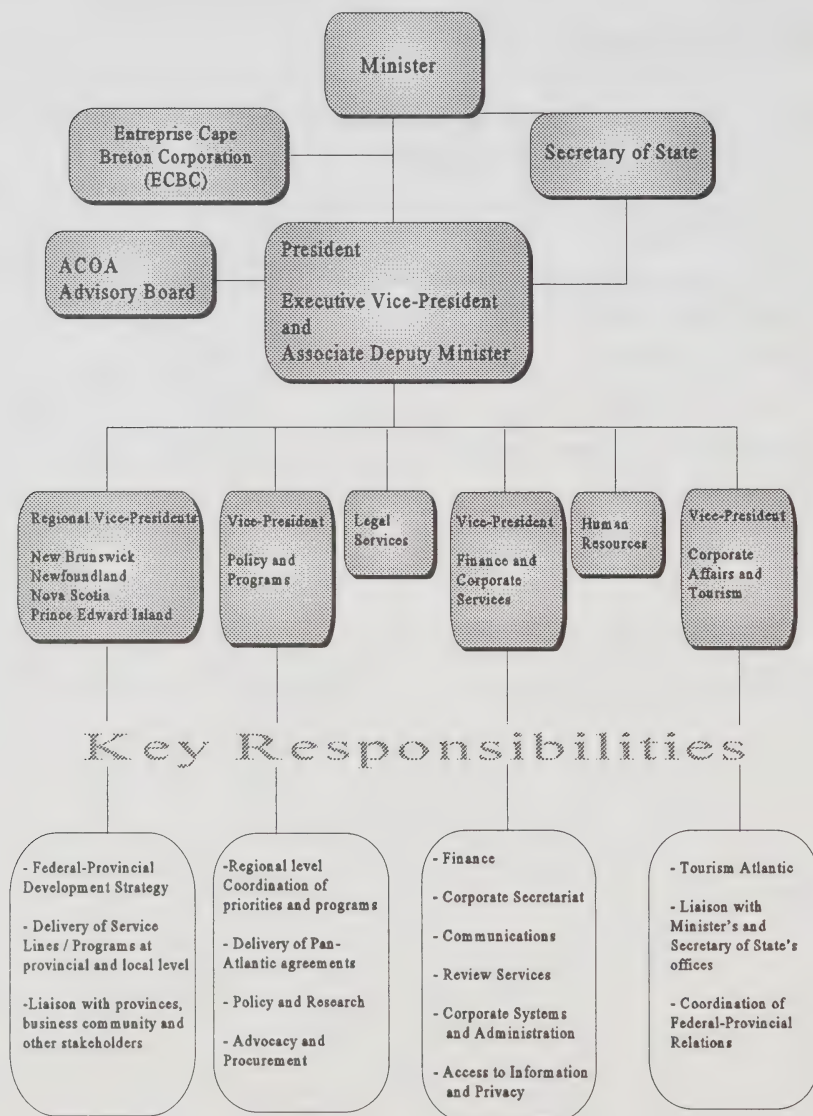


Table 3: Planned Full-Time Equivalents (FTEs) by Business Line

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Business Lines				
Development	294.0	290.0	290.0	290.0
Corporate Administration	100.0	100.0	100.0	100.0
Total	394.0	390.0	390.0	390.0

Table 4: Agency Summary of Standard Objects of Expenditure

(millions of dollars)	Forecast Spending 1998-99	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
<u>Personnel</u>				
Salaries and wages	24.6	21.5	21.5	20.6
Contributions to employee benefit plans	4.3	4.3	4.3	4.1
	28.9	25.8	25.8	24.7
<u>Goods and services</u>				
Transportation	5.0	3.8	3.8	3.8
Information	1.8	1.9	1.9	1.9
Professional and special services	12.6	10.9	10.9	10.4
Rentals	0.9	0.8	0.8	0.8
Purchased repair and maintenance	0.7	1.0	1.0	1.0
Utilities, materials and supplies	1.3	1.3	1.3	1.3
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	1.4	1.7	1.6	1.7
Other subsidies and payments	0.8	1.4	1.4	1.4
	24.5	22.8	22.7	22.3
<u>Transfer payments</u>				
Voted	297.5	275.4	246.1	217.5
Statutory	12.6	8.0	7.0	5.0
	310.1	283.4	253.1	222.5
Total	363.5	332.0	301.6	269.5

Table 5: Program Resources by Program(s) and Business Line(s) for the Estimates Year

Development	Budgetary			Non-Budgetary		Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Spending
	FTE	Operating	Transfer Payments	Planned Spending	Plus: LIAs		
Core Programming							
Business Development Program		13.8	112.3				126.1
ACF Equity Atlantic			3.0				3.0
Liabilities in Atlantic Canada under the <i>Small Business Loans Act</i>			7.0				7.0
Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the <i>Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987</i>							
Sub-Total			1.0				1.0
Federal - Provincial COOPERATION Program		13.8	123.3	0.0		0.0	137.1
Community Futures		7.3	60.1	22.5			89.9
Advocacy and Coordination		0.8	8.8				9.6
		4.0					4.0
Total Core Programming		25.9	192.2	22.5		0.0	240.6
Non-Core Programming							
Adjustment Programs		2.0	37.6	29.5			69.1
Canada Infrastructure Works Program			1.6				1.6
Program Administration		9.3					9.3
Total Non-Core Programming		11.3	39.2	29.5		0.0	80.0
Total Development	290	37.2	231.4	52.0		0.0	320.6
Corporate Administration	100	11.4					11.4
Total Agency	390	48.6	231.4	52.0	0.00	0.0	332.0

Table 6: Details of Transfer Payments by Business Line

(millions of dollars)	Forecast Spending 1998-99	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
<u>Development</u>				
<i>Core Programming</i>				
Business Development Program				
Grants	1.0	2.0	2.0	2.0
Contributions	135.6	110.3	110.3	110.3
Sub-Total	136.6	112.3	112.3	112.3
Grant to ACF Equity Atlantic		3.0	3.0	
Liabilities in Atlantic Canada under the <i>Small Business Loans Act</i>	12.0	7.0	6.0	4.0
Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the <i>Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987</i>	0.6	1.0	1.0	1.0
Sub-Total	149.2	123.3	122.3	117.3
Federal - Provincial COOPERATION Program	86.4	82.6	78.8	68.2
Community Futures Program	9.7	8.8	8.6	8.6
Total Core Programming	245.3	214.7	209.7	194.1
<i>Non-Core Programming</i>				
Adjustment Programs	41.7	67.1	43.4	28.4
Canada Infrastructure Works Program	22.8	1.6		
Total Non-Core Programming	64.5	68.7	43.4	28.4
Total Transfer Payments	309.8	283.4	253.1	222.5

Table 7: Revenue by Program

(millions of dollars)	Forecast Revenue 1998-99	Planned Revenue 1999-00	Planned Revenue 2000-01	Planned Revenue 2001-02
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)	34.0	38.0	38.0	38.0
Total	34.0	38.0	38.0	38.0

Table 8: Net Cost of Program(s) for the Estimates Year

(millions of dollars)	Atlantic Canada Opportunities Agency
Gross Planned Spending	332.0
Plus :	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1.6
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and costs paid by TBS	1.2
Total Cost of Program(s)	334.8
Less:	
Revenue Credited to the Vote	
Revenue Credited to the CRF	38.0
Total Revenue	38.0
1999-2000 Estimated Net Program Cost	296.8

SECTION V - FURTHER INFORMATION

1. ACOA Website:

<http://www.acoa.ca>

2. Publications

The following publications contain additional information on ACOA programs:

Program Brochures:

- Business Development Program (BDP)
- BDP Information Sheets:
 - Business start-ups, expansions and modernizations
 - Developing Your Innovative Ideas
 - Improving Your Competitiveness
 - Non-Commercial Projects
- Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Business Development
- Trade - Atlantic Canada: Opportunities
- Profit From R & D Partnerships With Israel
- ACOA and Community Business Development Corporations

Other publications:

- ACOA Annual Reports (1989-90, 1990-91, 1991-92)
- Five-Year Report to Parliament (1988-1993, 1993-1998)

- **The Implementation of an Entrepreneurship Development Strategy in Canada - The Case of the Atlantic Region (Organization for Economic Cooperation and Development/ACOA)**
- **Performance Report to Parliament (1996-1997, 1997-1998)**
- **Opportunities for Sustainable Development - Encouraging Environmental Efficiency and Innovation (December 1997)**
- **The State of Small Business and Entrepreneurship in Atlantic Canada (1996 & 1998)**
- **Impact - Profiling Smart Business in Atlantic Canada**
- **From Ideas to Business Opportunities**
- **Summary Report of the Characteristics and Needs of Young Entrepreneurs and Young Persons Wanting to Become Entrepreneurs in Atlantic Canada**
- **Profiles of Student Entrepreneurs in Atlantic Canada**
- **The Dream Catchers - Profiles of Entrepreneurial Opportunity and Success**
- **Opportunity Trails: An Atlantic-Wide Connection**

Studies:

- **Atlantic Canada: Facing the Challenge of Change (A Study of the Atlantic Economy)**
- **Overview of ACOA Approach and Support to SMEs since 1993**
- **Atlantic Canada and the 50 States: A Development Comparison (NAPG - June 1996)**
- **Atlantic Canada and the World: A Development Comparison (NAPG - June 1996)**

- **Atlantic Canada Human Development Index Study (Informetrica - March 1996)**
- **A Comparison of 1996 Business Costs in Atlantic Canada and the United States (KPMG - April 1996)**
- **Opportunities for Biotechnology-Based Business in Atlantic Canada (January 1997)**
- **Methods used by Leading Nations to Engender Best Management Practices (ATI)**
- **Atlantic Canada and the Future: Trends, Challenges and Opportunities (September 1997)**
- **The Atlantic Canada Advantage - A comparison of Business Costs in Atlantic Canada, Europe and the United States (KPMG October 1997)**
- **Review of Assumptions and Process of ACOA Job Creation and Unemployment Rate Estimates (PricewaterhouseCoopers, September 1998)**
- **Partnership in Community Economic Development: The Example of Greater Moncton (Mandale and Chiasson, March 1998)**
- **Comparative Perspectives on Regional Development (March 1998)**
- **Productivity: Key to Economic Success (March 1998)**
- **Natural Gas Utilization Study: Offshore Newfoundland - 1998**

These publications are available upon request from:

**Communications Branch
 ACOA Head Office
 Blue Cross Centre
 644 Main Street
 P.O. Box 6051
 Moncton, New Brunswick
 E1C 9J8
 1-800-561-7862 (Toll-Free)
 (506) 851-2271 (General)
 (506) 851-7403 (Fax)**

3. List of Offices

a. Atlantic Canada Opportunities Agency

ACOA Head Office

P.O. Box 6051

644 Main Street

Moncton, New Brunswick

E1C 9J8

(506) 851-2271 (General)

(506) 851-7403 (Fax)

ACOA New Brunswick

P.O. Box 578

570 Queen Street, 3rd Floor

Fredericton, New Brunswick

E3B 5A6

(506) 452-3184 (General)

(506) 452-3285 (Fax)

ACOA Newfoundland

John Cabot Building, 11th Floor

P.O. Box 1060, Station "C"

10 Barter's Hill

St. John's, Newfoundland

A1C 5M5

(709) 772-2751 (General)

(709) 772-2712 (Fax)

ACOA Nova Scotia

Suite 600, 1801 Hollis Street

P.O. Box 2284, Station "M"

Halifax, Nova Scotia

B3J 3C8

(902) 426-6743 (General)

(902) 426-2054 (Fax)

ACOA Prince Edward Island

P.O. Box 40

100 Sydney Street

Room 325, 3rd Floor

Charlottetown, Prince Edward Island

C1A 7K2

(902) 566-7492 (General)

(902) 566-7098 (Fax)

ACOA Ottawa

P.O. Box 1667, Station "B"

60 Queen Street, 4th Floor

Ottawa, Ontario

K1P 5R5

(613) 954-2422 (General)

(613) 954-0429 (Fax)

**Corporate Affairs and Tourism
Suite 610, National Bank Tower
134 Kent Street
P.O. Box 2740
Charlottetown, Prince Edward Island
C1A 8R8**

**(902) 368-0840 (General)
(902) 368-0896 (Fax)**

b. Enterprise Cape Breton Corporation

**Enterprise Cape Breton Corporation
P.O. Box 1750
4th Floor, Commerce Tower
15 Dorchester Street
Sydney, Nova Scotia
B1P 6T7**

**(902) 564-3600 (General)
(902) 564-3825 (Fax)**

Topical Index

A

Access to Capital & Information, 9, 33
Adjustment, 37, 43, 49, 62, 63
Advocacy, 19, 21, 24-25, 43, 47, 51, 55, 62

B

Base Closures, 38
Borden and Cape Tormentine Redevelopment, 9, 38
Business Development Program, 9, 33, 42, 48, 50, 54, 62, 63, 65
Business Lines, 18, 60, 62, 63
Business Management Practices, 19, 23-24

C

Canada Business Service Centre (CBSC), 9, 19, 34-35, 44, 51
Canada Infrastructure Works Program, 62, 63
Co-delivery Partners, 11
Community-Based Economic Development, 9, 19, 35, 48, 51, 54, 62
Community Business Development Corporation (CBDC), 19, 65
COOPERATION Program, 9, 19, 36, 43, 48, 51, 55, 62, 63, 65
Communications, 44, 49, 51, 55, 56, 67
Coordination, 8, 19, 21, 24, 43, 47, 51, 55, 62
Core Activities, 9
Corporate Administration, 18, 55, 60, 62

D

Development, 7, 18, 20, 61, 63, 64

E

Economy, 13, 15, 26-27, 40-41, 44-45, 49, 52-53
Entrepreneurship, 8, 19, 22, 46, 54, 67

F

Federal Provincial Context, 15
Financial Spending Plan, 17
Financial Tables, 59, 60-64
Fishery Closure, 19, 37, 40

I, J

Innovation, 8, 10, 19, 31-33, 46

Jobs, 10-11, 19, 22, 30, 37, 48, 51

K

Key Results, 18-19

M

Mandate, 7, 12, 21

Mission, 7, 10

N

Newfoundland, 36-37, 40-43, 67, 68

New Brunswick, 36-38, 52-55, 67-68

Nova Scotia, 44-49, 68, 69

Non-Core Activities, 9, 62, 63

O

Objective, 20

Offices, 68

Organization Structure, 10, 59

P

Policy, 8, 13-14, 19, 21, 24-26, 43, 47, 51, 55

Portfolio, 10, 14-15,

Prince Edward Island, 49-52, 68

Procurement, 26-27

Position within the Government, 10

Publications, 65

R

Research, 26

S

Service Quality, 40

Services Lines, 8, 12, 33

Strategic Priorities, 8, 12, 21, 22

Sustainable Development Strategies, 39

T

Technology, 8, 12, 19, 21, 31-33, 46

Tourism, 8, 12, 19, 21, 30-31, 47, 55

Trade, 8, 12, 19, 21, 28-29, 47, 55, 65

V
Venture Capital, 33

W

Website, 65

Y
Year 2000 Readiness, 39
Youth, 13, 16, 19, 23

N

Nouveau-Brunswick, 40, 58-62
Nouvelle-Écosse, 40, 48-54

O

Objectif, 21

P

Portfeuille, 11, 15

Pratiques de gestion commerciale (PGC), 24-25

Priorités stratégiques, 8, 12

Programme de COOPÉRATION, 9, 12, 39, 47, 53, 56, 61

Programme de développement des entreprises (PDE), 9, 12, 36, 46, 54, 56, 60

Programme des travaux d'infrastructure du Canada, 70

Publications, 72

R

Redéveloppement de Borden et de Cape Tormentine, 10, 42

S

Secteur d'activité, 19

Gamme de services, 8, 12, 19, 35

Structure hiérarchique, 10

T

Technologie, 34

Terre-Neuve, 40, 44-48

Tourisme, 31-33, 52, 61

A
Accès aux capitaux et à l'information, 9, 12, 35
Activités principales, 9, 12
Activités secondaires, 9, 12
Adaptation, 41, 47, 54
Administration générale, 19, 62

C
Centre de services aux entreprises du Canada (CSEC), 9, 37, 48, 56
Commerce, 12, 29, 52, 62
Communications, 48, 54, 57, 61
Coordination, 52, 56
Corporation locale de développement économique (CLDE), 38, 53

D
Défense des intérêts, 12, 26, 47, 52, 56, 61
Développement, 19, 21
Développement économique des collectivités (DEC), 9, 12, 38, 47, 43, 57, 60

E
Économie, 16, 44, 48, 54, 58
Entrepreneurs, 23, 51, 60

F
Fermeture des pêches, 41
Fermetures des bases, 9, 41

I
Île-du-Prince-Édouard, 41, 54-58
Innovation, 34, 51

M
Mandat, 7, 12, 22
Mission, 7

d. Société d'expansion du Cap-Breton

Société d'expansion du Cap-Breton
C.P. 1750
4^e étage, Commerce Tower
15, rue Dorchester
Sydney (Nouvelle-Écosse)
BIP 6T7

(902) 564-3600 (téléphone)
(902) 564-3825 (télécopieur)

Affaires corporatives et Tourisme
National Bank Tower, pièce 610
134, rue Kent
C.P. 2740
Charlottetown (I.-P.-É.)
CIA 8R8

(902) 368-0840 (téléphone)
(902) 368-0896 (télécopieur)

APECA, Ottawa
C.P. 1667, succursale B
60, rue Queen, 4^e étage
Ottawa (Ontario)
K1P 5R5

(613) 954-2422 (téléphone)
(613) 954-0429 (télécopieur)

APECA, Île-du-Prince-Édouard
C.P. 40
100, rue Sydney
Pièce 325, 3^e étage
Charlottetown (I.-P.-É.)
CIA 7K2

(902) 566-7492 (téléphone)
(902) 566-7098 (télécopieur)

Pour obtenir ces publications, s'adresser à :

Direction des communications
Siège social de l'APECA
Centre Croix Bleue
644, rue Main
C.P. 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 9J8
1-800-561-7862 (sans frais)
(506) 851-2271 (téléphone)
(506) 851-7403 (télécopieur)

3. Liste des bureaux

c. Agence de promotion économique du Canada atlantique

Siège social de l'APECA
C.P. 6051
644, rue Main
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 9J8

(506) 851-2271 (téléphone)
(506) 851-7403 (télécopieur)

APECA, Nouveau-Brunswick
C.P. 578
570, rue Queen, 3^e étage
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 5A6

(506) 452-3184 (téléphone)
(506) 452-3285 (télécopieur)

APECA, Terre-Neuve
Immeuble John Cabot, 11^e étage
C.P. 1060, succursale C
10, rue Barter's Hill
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 5M5

(709) 772-2751 (téléphone)
(709) 772-2712 (télécopieur)

APECA, Nouvelle-Écosse
Bureau 600, 1801, rue Hollis
C.P. 2284, succursale M
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3C8

(902) 426-6743 (téléphone)
(902) 426-2054 (télécopieur)

- Le Canada atlantique et le monde : Comparaison de leur développement (NAPG - juin 1996)
- Etude de la région de l'Atlantique à partir de l'indice du développement humain (Informeteca - mars 1996)
- Rapport de projet : Une comparaison des coûts d'affaires 1996 dans la région atlantique du Canada et aux Etats-Unis (KPMG - avril 1996)
- Perspectives d'avenir pour les entreprises fondées sur la biotechnologie au Canada atlantique (janvier 1997)
- Méthodes employées par les nations à l'avant-garde pour instituer des pratiques exemplaires de gestion dans les petites et moyennes entreprises, et leur utilité dans la région de l'Atlantique (ATI)
- La région de l'Atlantique dans l'avenir : tendances, défis et possibilités (septembre 1997)
- L'Avantage concurrentiel du Canada Atlantique - Une comparaison des coûts des entreprises au Canada atlantique, en Europe et aux Etats-Unis (KPMG, octobre 1997)
- Review of Assumptions and Process of ACOA Job Creation and Unemployment Rate Estimates (PricewaterhouseCoopers, septembre 1998)
- Les partenariats et le développement économique communautaire : l'exemple du Grand Moncton (Mandale et Chiasson, mars 1998)
- Perspectives comparatives du développement régional (mars 1998)
- La productivité : secret de la réussite économique (mars 1998)
- Etude sur l'utilisation du gaz naturel : Régions extracôtières de Terre-Neuve - 1998

- Rapports annuels de l'APFCA (1989-1990, 1990-1991, 1991-1992)
 - Rapport quinquennal présenté au Parlement (1988-1993, 1993-1998)
 - Mise en œuvre d'une Stratégie de promotion de l'entrepreneurs au Canada - Le cas de la région de l'Atlantique (Organisation de coopération et de développement économiques/APFCA)
 - Rapport sur le rendement au Parlement (1996-1997, 1997-1998)
 - Perspectives de développement durable - Promouvoir l'efficacité environnementale et l'innovation (décembre 1997)
 - État de la petite entreprise et de l'entrepreneurs dans la région de l'Atlantique (1996 et 1998)
 - Impact : Profils d'entreprises astucieuses au Canada atlantique
 - Créer une entreprise : passer de l'idée à l'action
 - Programmes de soutien pour le développement des jeunes entrepreneurs
 - Sommaire de l'étude des caractéristiques et besoins des jeunes entrepreneurs et des jeunes désireux de devenir entrepreneurs au Canada atlantique
 - Profils des étudiants et étudiantes entrepreneurs
 - Réaliser ses rêves – Possibilités de réussites en entrepreneuriat
 - L'enseignement entrepreneurial - la filière atlantique
- Études :**
- Le Canada atlantique : Rendez-vous avec le changement (Une étude de l'économie de l'Atlantique)
 - Aperçu de l'approche adoptée par l'APFCA à l'égard des PME et du soutien dont elles bénéficient depuis 1993
 - Le Canada atlantique et les 50 États : Comparaison de leur développement (NAPG - juin 1996)

1. Site Web de l'APÉCA :

<http://www.acoa.ca>

2. Publications

Les publications suivantes contiennent des renseignements supplémentaires sur les programmes de l'APÉCA :

Brochures sur les programmes :

- Programme de développement des entreprises (PDE)
- Feuilles d'information sur le Programme de développement des entreprises :

- Le financement de la mise sur pied, de l'agrandissement et de la modernisation d'entreprises

- Le développement d'idées novatrices

- L'amélioration de la compétitivité

- Les projets non commerciaux

- Entente de COOPÉRATION Canada - provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur

- Le commerce - La région de l'Atlantique : perspectives

- Profitez des Partenariats de R-D avec Israël

- L'APÉCA et les sociétés de développement des entreprises de la collectivité

Tableau 7 : Recettes par programme

(millions de dollars)	Prévisions de recettes			
	Recettes 2001-2002	Recettes prévues 2000-2001	Recettes prévues 1999-2000	Recettes prévues 1998-1999
Recettes à valoir sur le Trésor	38,0	38,0	38,0	34,0
Total	38,0	38,0	38,0	34,0

Tableau 8 : Coût net des programmes pour l'exercice

(millions de dollars)		Agence de promotion économique du Canada atlantique	
Dépenses brutes prévues	332,0		
Plus :			
Services reçus gratuitement			
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux	1,6		
Canada (TPSGC)			
Contributions couvrant la part des cotisations d'assurance des employés et les coûts payés par le SCT	1,2		
Coût total des programmes	334,8		
Moins :			
Recettes à valoir sur le crédit			
Recettes à valoir sur le Trésor	38,0		
Total des recettes	38,0		
Coût net estimatif des programmes pour 1999-2000	296,8		

Tableau 6 : Paiements de transfert par secteur d'activité

Développement				Programmes principaux				Programme de développement des entreprises					
(millions de dollars)													
Dépenses 2001-2002	Dépenses 2000-2001	Dépenses 1999-2000	Prévision de dépenses 1998-1999	Subventions	Contributions	Total partiel		Subvention au Fonds d'investissement de l'Atlantique	Obligations contractées dans la région de l'Atlantique aux termes de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	Obligations contractées pour l'assurance-prêt ou crédit aux termes de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique	Total partiel		
2,0	2,0	2,0	1,0	135,6	110,3	112,3	136,6	3,0	12,0	0,6	117,3	149,2	
110,3	112,3	112,3	110,3									123,3	122,3
2,0	2,0	2,0	1,0									68,2	86,4
110,3	112,3	112,3	110,3									8,6	9,7
2,0	2,0	2,0	1,0									245,3	214,7
110,3	112,3	112,3	110,3									209,7	214,7
2,0	2,0	2,0	1,0									194,1	245,3
110,3	112,3	112,3	110,3									67,1	68,7
2,0	2,0	2,0	1,0									43,4	43,4
110,3	112,3	112,3	110,3									22,8	22,8
2,0	2,0	2,0	1,0									64,5	64,5
110,3	112,3	112,3	110,3									283,4	283,4
2,0	2,0	2,0	1,0									253,1	253,1
110,3	112,3	112,3	110,3									309,8	309,8
2,0	2,0	2,0	1,0									222,5	222,5
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3	112,3	112,3	110,3									28,4	28,4
2,0	2,0	2,0	1,0									28,4	28,4
110,3													

Tableau 5 : Ressources par programme et par secteur d'activité pour l'exercice

(millions de dollars)	Budgétaires				Non budgétaires				Moins : Recettes	
	ETP	Fonctionnement	Paiements de transfert	Dépenses prévues	Plus : CAP	Dépenses brutes prévues	à valoir sur le crédit	Dépenses nettes prévues		
Développement										
<i>Programmes principaux</i>										
Programme de dev. des entreprises		13,8	112,3			126,1		126,1		
ACF Capital Atlantique			3,0			3,0		3,0		
Obligations contractées dans la région de l'Atlantique aux termes de la <i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>			7,0			7,0		7,0		
Obligations contractées pour l'assurance-prêt ou crédit aux termes de la <i>Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique</i>			1,0			1,0		1,0		
<i>Total partiel</i>		13,8	123,3	0,0		137,1	0,0	137,1		
Programme de COOPÉRATION fédéral-provincial		7,3	60,1	22,5		89,9		89,9		
Programme de développement économique des collectivités		0,8	8,8			9,6		9,6		
Défense des intérêts et coordination		4,0				4,0		4,0		
<i>Total - Programmes principaux</i>		25,9	192,2	22,5		240,6	0,0	240,6		
<i>Programmes secondaires</i>										
Programmes d'adaptation		2,0	37,6	29,5		69,1		69,1		
Programme des travaux d'infrastructure du Canada			1,6			1,6		1,6		
Administration des programmes		9,3				9,3		9,3		
<i>Total - Programmes secondaires</i>		11,3	39,2	29,5		80,0	0,0	80,0		
<i>Total - Développement</i>	290	37,2	231,4	52,0		320,6	0	320,6		
<i>Administration générale</i>	100	11,4				11,4		11,4		
<i>Total - Agence</i>	390	48,6	231,4	52,0	0,0	332,0	0	332,0		

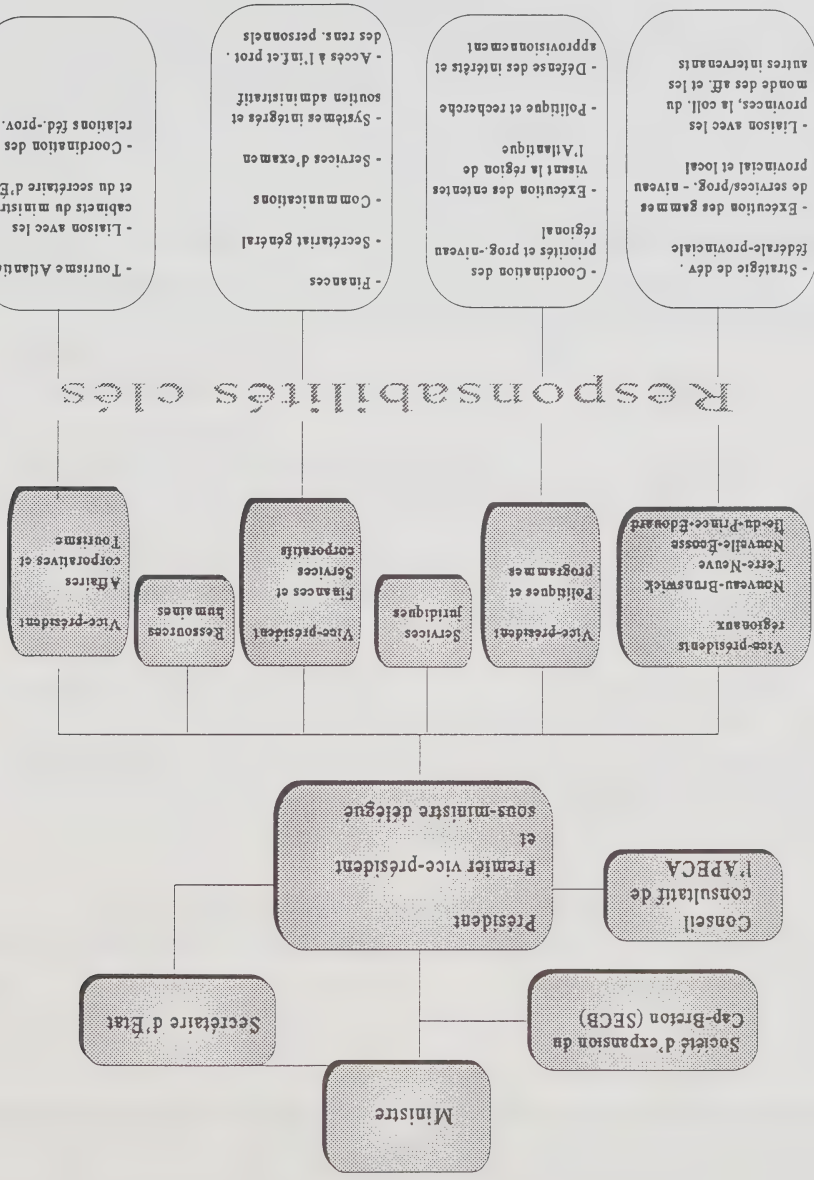
Tableau 4 : Résumé par article courant de dépenses de l'Agence

Prévision de dépenses	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	(millions de dollars)				
					Personnel				
Salaires et traitements	24,6	21,5	21,5	20,6	4,1	4,3	4,3	4,1	4,1
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés								
	28,9	25,8	25,8	24,7					
						Biens et services			
	5,0	3,8	3,8	3,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
	Transports								
	Information								
	Services professionnels et spéciaux								
	Location								
	Achat de services de réparation et d'entretien								
Services publics, matériaux et fournitures									
Construction et acquisition de machines et d'équipement									
Autres subventions et paiements									
					22,3	22,7	22,8	22,5	22,5
					Paiements de transfert				
Crédits votés	297,5	275,4	246,1	217,5	5,0	7,0	7,0	5,0	5,0
Crédits législatifs	12,6	8,0	8,0	222,5	310,1	283,4	253,1	222,5	222,5
					363,5	332,0	301,6	269,5	269,5
					Total				

Tableau 3 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité

Secteur d'activité	Prévision			
	1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Développement	294,0	290,0	290,0	290,0
Administration générale	100,0	100,0	100,0	100,0
Total	394,0	390,0	390,0	390,0

Tableau 2 - Organigramme



PARTIE IV - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Profil des ressources

Tableau 1 : Industrie - Autorisation de dépenser - Sommaire du portefeuille, Partie II du Budget des dépenses

Crédit (en millions de dollars)		Budget principal 1999-2000	Budget principal 1998-1999
20	Dépenses de fonctionnement	44,3	47,1
25	Subventions et contributions	223,4	258,9
(L)	Obligations contractées dans la région de l'Atlantique en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	7,0	8,4
(L)	Obligations contractées pour l'assurance-prêt ou crédit, conformément à la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique	1,0	2,0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,3	4,3
Total de l'organisme		280,0	320,7

Plans et priorités

- ✎ Informer le grand public et les intervenants de l'APECA sur l'engagement du gouvernement du Canada à l'endroit du développement économique régional et du rôle que joue l'Agence à cet égard - en ce qui concerne surtout l'approche des annonces thématiques de l'APECA - et sur les messages du portefeuille de l'Industrie au public du Canada atlantique et aux autres intervenants.
- ✎ En 1999-2000, augmenter la disponibilité de renseignements commerciaux pour aider les gestionnaires à prendre de bonnes décisions commerciales.
- ✎ D'ici l'exercice 2000-2001, veiller à ce que l'Agence soit en mesure d'appliquer la Stratégie d'information financière (SIF).

Résultats escomptés

- ✓ Plus grande compréhension de la part du public et des intervenants de ce que fait l'APECA, de la nécessité de son travail et des résultats qu'elle obtient; sensibilisation accrue aux programmes et services du gouvernement offerts aux entreprises; sensibilisation accrue à la notion de portefeuille de l'Industrie et au rôle de l'APECA au sein du Portefeuille.
- ✓ Elaboration de solutions techniques et opérationnelles grâce aux techniques modernes d'emmagasinement des données et de comptes rendus automatisés, selon les priorités des utilisateurs et des entreprises.
- ✓ Systèmes qui répondent aux exigences du Conseil du Trésor et de TPSSGC; exigences de comptes rendus statistiques; personnel bien formé; politiques et procédures établies.

rassembler des renseignements sur les programmes et les services de l'Agence et de les communiquer au public pour qu'il y ait équitablement accès. De plus, la fonction des communications a pour but de mieux faire saisir au grand public et aux intervenants ce qu'est l'APBECA et ce qu'elle fait, pourquoi son travail est nécessaire et quels sont les résultats atteints ou les avantages qui en découlent. Quant à la Direction des ressources humaines, elle assure des services consultatifs au président et aux cadres supérieurs de l'Agence dans tous les aspects du perfectionnement des ressources humaines afin de renforcer et d'améliorer sa capacité interne et externe d'entretenir des rapports avec les clients.

2. Environnement opérationnel et mesures principales :

Résultats escomptés	Plans et priorités
✓ Recours accru aux pouvoirs de	Mettre en œuvre le Cadre de
dotation nouvellement délégués par la	responsabilisation en matière de
Commission de la fonction publique.	dotation en personnel.
✓ Simplification et rationalisation de la	Mettre en œuvre la NGC et convertir
paye, de la dotation et de la	tous les postes de l'APBECA.
classification.	
✓ Renouvellement des efforts de	Elaborer un nouveau plan d'équité en
l'Agence pour accroître la	matière d'emploi d'une durée de cinq
représentation des groupes cibles.	ans.
✓ Evaluations de la priorité stratégique	Faire des examens stratégiques pour
Innovation et technologie et de la	déterminer si les priorités et
politique de DBC de l'Agence.	programmes clés de l'Agence
✓ Mise en œuvre dans toute l'Agence	atteignent leurs objectifs.
d'un réseau de contrôle des	Aider les gestionnaires de l'Agence à
retombées; données plus complètes de	obtenir de meilleurs données sur les
des PME appuyées par l'Agence.	retombées économiques des projets
	pour que soit accrue l'efficacité des
	programmes de l'APBECA.

séminaires et des ateliers axés sur le commerce, du counselling et des conseils ainsi que du financement dans le cadre de ses divers programmes, notamment le PDE et l'EDER pour veiller à répondre aux besoins des SME qui exportent.



Administration générale

1. Objectifs

Veiller à la gestion efficace et efficiente des ressources de l'APÉCA et à la mise en place des systèmes et services administratifs permettant d'appuyer la prise de décisions par la direction ainsi que de relever la responsabilité de la direction et le contrôle opérationnel.

Objectif principal :

L'Administration générale comprend :

- les bureaux administratifs du ministre, du secrétaire d'Etat et du président;
- les services des finances et des systèmes et les autres services de soutien administratif;
- les services et activités des ressources humaines;
- les activités d'examen, de vérification interne et d'évaluation;
- les services juridiques;
- les communications du Siège social qui ne sont pas rattachées à des programmes particuliers.

Le secteur d'activité de l'Administration générale comprend un vaste éventail d'activités administratives conçues pour appuyer les programmes et la direction de l'Agence. Des fonctions telles que l'accès à l'information et le travail de secrétariat pour le président, le ministre, le secrétaire d'Etat et le conseil de l'APÉCA sont essentielles à la gestion efficace de l'Agence. Les services de communications de l'Agence ont pour but de

Communications : Des activités seront entreprises pour maintenir ou accroître le soutien du public à l'endroit de l'Agence, mieux faire comprendre au public et aux intervenants en quoi consiste le travail de l'APÉCA et la nécessité de ce travail et sensibiliser le public à ses priorités stratégiques, à ses programmes et à ses initiatives.

Politiques, défense des intérêts et coordination : Les représentants de l'APÉCA vont se réunir tous les mois avec des hauts fonctionnaires du bureau provincial de DRHC, du ministre provincial du Développement économique, du Tourisme et de la Culture, du ministre provincial du Travail et de la Société d'aménagement régional du Nouveau-Brunswick pour discuter de questions stratégiques et de financement des projets. Le vice-président de l'APÉCA au Nouveau-Brunswick deviendra le président du conseil régional du Nouveau-Brunswick pour un mandat de deux ans à compter du 1^{er} avril 1999. Le conseil régional du Nouveau-Brunswick travaillera de concert avec tous les autres conseils régionaux à la création d'un document de politique intitulé : *Participation régionale au processus d'élaboration des politiques - Faire bouger les choses* - et à l'identification de la capacité d'élaboration des politiques du Nouveau-Brunswick et du Canada atlantique. De même, l'APÉCA continuera de soutenir le Partenariat rural canadien en faisant partie du comité interministériel du Nouveau-Brunswick, dont il assurera la présidence.

Comme ce fut le cas en 1998-1999, un service de consultation sera offert aux universités du Nouveau-Brunswick pour les aider à préparer les demandes qu'elles souhaitent présenter à la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Les universités du Nouveau-Brunswick ont obtenu plus de deux millions de dollars de la FCI, en 1998-1999, pour onze projets. Des fonds égaux à ceux offerts par la FCI ont été puisés dans l'Entente de développement économique régional. On tentera d'obtenir le même montant et la même quantité de fonds de la FCI en 1999-2000.

Programme de COOPÉRATION : L'Entente de développement économique régional (EDER) a contribué à l'établissement et à l'élargissement de l'assise économique, à l'amélioration de la compétitivité, à la croissance durable de l'emploi, à l'établissement de petites et de moyennes entreprises et au développement des ressources humaines dans la province. L'Entente met l'accent sur l'aide au secteur non commercial, chaque proposition est assujettie à une analyse de rentabilisation et doit comporter des résultats et des objectifs mesurables. Les projets financés à ce jour sont concentrés dans les secteurs du tourisme, de l'innovation et de la technologie, de l'aquaculture et de la biotechnologie.

Commerce, investissements et tourisme : Outre ses autres activités en matière de commerce, l'APÉCA poursuit son engagement à l'Équipe Commerce Nouveau-Brunswick (ECNB) en expliquant aux PME la valeur et l'importance de l'exportation et l'orientation qu'elles doivent prendre pour devenir des exportateurs. L'Agence continuera d'offrir des

uniques donnant accès aux autres ministères et organismes, de commissions de développement économique régional et de corporations locales de développement économique, et contribuera à le maintenir.

Plans et priorités de l'APECA :

Développement économique des Autochtones : L'APECA maintient sa participation à l'Initiative conjointe de développement économique. L'APECA mettra l'accent sur le développement économique communautaire des Premières nations et des organisations autochtones. Ainsi, on insistera sur l'acquisition de compétences au sein des organisations actuelles de développement économique communautaire et d'autres organisations autochtones. Le développement des entreprises se poursuivra, de façon plus stratégique, avec les agents de développement autochtone en offrant davantage de services d'intervention aux collectivités des Premières nations et aux organisations autochtones, notamment par le biais de liens avec les Commissions économiques régionales. L'Agence continuera de former des partenariats et de trouver du financement pour les projets économiques particuliers et communautaires.

Programme de développement des entreprises : Le PDE devrait amener le secteur privé et la collectivité des services bancaires d'investissements à investir dans des projets qui stimuleront l'activité économique et l'emploi dans la province. Un soutien accru pour la technologie de l'information, le tourisme, l'aquaculture et la transformation du bois à valeur ajoutée permettra aussi d'accroître les ventes à l'exportation, de réduire le niveau de dépendance à l'endroit des importations et de rehausser la productivité.

Entrepreneurship et acquisition de compétences : En collaboration avec divers intervenants, l'APECA a mis au point et en application des programmes de sensibilisation et d'autres mesures concernant les PGC. Avec les intervenants locaux, l'APECA a établi les besoins en formation des PME. Quinze séances de formation ont été élaborées. Au cours de 1999-2000, ces séances seront données partout au Nouveau-Brunswick par des formateurs indépendants. Des révisions seront apportées à l'outil de diagnostic en matière de gestion qui a été mis au point par l'APECA.

Développement économique des collectivités (DEC) : Les principaux objectifs sont : établir et maintenir de bonnes relations de travail entre les partenaires du DEC; terminer la présentation du système mixte de suivi des clients aux partenaires du DEC; élaborer des projets qui mèneront à la création et à la préservation d'emplois; mettre en œuvre des services de soutien comme un programme d'encadrement des PME et un programme de partenariat avec le milieu de l'enseignement visant le développement d'entreprises prêtes à exporter; étendre les services des CSEC aux collectivités rurales, s'il y a lieu et s'il est possible de le faire; faire en sorte que le gouvernement provincial s'engage à devenir un partenaire financier du CSEC.

Pour faire avancer le programme de développement économique du gouvernement fédéral au Nouveau-Brunswick, l'APÉCA continuera à rencontrer régulièrement les représentants du gouvernement provincial afin de circonscrire les priorités stratégiques et de planifier les mesures qui consolideront le travail de développement en général. Les secteurs de priorités stratégiques de l'APÉCA comprendront encore des efforts centrés sur : le commerce; le développement de la petite entreprise, y compris l'entrepreneuship; les pratiques de gestion des affaires; l'accès aux capitaux et l'information; le développement économique des collectivités et des zones rurales; et tout particulièrement le développement économique des Autochtones. Pour que les PME de toute la province bénéficient des programmes et services fédéraux d'aide aux entreprises, l'APÉCA coordonnera encore le réseau de bureaux de district et de bureaux auxiliaires, des guichets

Contexte fédéral-provincial

À l'instar des économies des autres provinces de l'Atlantique, l'économie du Nouveau-Brunswick est sensible aux répercussions des grands projets de construction. À l'aube du nouveau millénaire, l'Agence et ses partenaires devront être en mesure de soutenir la croissance de l'économie à ses niveaux actuels à moins de trouver d'autres grands projets d'immobilisations. Avec l'arrivée du gaz naturel dans la province, nouvelle source énergétique, ils devront trouver et promouvoir des débouchés suscités par la rentabilité inhérente de cette énergie en tant que source de combustible. L'APÉCA devra aussi, avec ses partenaires du développement économique, élaborer des stratégies convenables pour faire face à la délicate situation de la péninsule acadienne. En outre, l'APÉCA et ses partenaires auront, au cours de l'année qui s'amorce, à capitaliser sur les perspectives à valeur ajoutée qu'offre la salomoniculture et à trouver des possibilités d'aquaculture d'autres espèces, et dans d'autres régions de la province. En ce qui a trait au secteur des ressources en général, l'établissement de possibilités à valeur ajoutée sera la stratégie adoptée par les gouvernements pour soutenir les ressources et maximiser la valeur des extrants.

Défis que devra relever l'APÉCA au Nouveau-Brunswick :

La salomoniculture est la principale activité économique des collectivités rurales du sud-ouest du Nouveau-Brunswick. En raison du virus mortel qui s'est attaqué au saumon de l'Atlantique, un ordre d'éradication visant tous les endroits touchés au cours de l'année a été donné. L'APÉCA a travaillé de concert avec l'industrie et les représentants du gouvernement à l'élaboration d'une stratégie en réaction au problème. Une indemnisation d'urgence de 13 millions de dollars versée aux aquaculteurs a été annoncée par le gouvernement fédéral en décembre 1998.

de l'APÉCA, le gouvernement fédéral est représenté au sein du comité provincial qui surveille le travail de la commission.

programmes et services du gouvernement en faisant appel à la technologie interactive de vidéoconférence bureautique.

En 1999-2000 et par la suite, l'APÉCA continuera de travailler avec ses partenaires pour accroître la sensibilisation et améliorer l'accès aux programmes et services du gouvernement.

Partenariat dans l'économie du savoir (PES) : Le Partenariat dans l'économie du savoir (PES) est une mesure de technologie de l'information qui vise à accélérer la croissance de l'économie du savoir à l'Île-du-Prince-Édouard et à améliorer le service au public offert par tous les ordres de gouvernement. Plus de quarante mesures connexes ont été adoptées et d'autres encore sont planifiées pour 1999-2000. Elles sont le fruit d'une collaboration entre le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, le Collège Holland, l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard et le gouvernement du Canada. Parmi les responsables fédéraux, on retrouve l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (bureau de l'I.-P.-É.), Développement des ressources humaines Canada et Anciens combattants Canada.



Nouveau-Brunswick

Contexte économique

En 1999, c'est sur le secteur de la construction non domiciliaire que repose le renforcement de l'économie provinciale. Outre les 600 millions de dollars du projet de construction de l'autoroute transcanadienne et les 650 millions de dollars du projet de construction d'un pipeline de gaz naturel, on a récemment annoncé l'agrandissement de la raffinerie de pétrole Irving, au coût de 750 millions de dollars, ce qui signifie 2 000 emplois de plus dans la construction.

De façon générale, l'économie du nord du Nouveau-Brunswick dépend du rendement économique du secteur des ressources. En 1998, la faiblesse des prix des produits de base a été la source de la contraction des secteurs de la foresterie et des mines. Au cours de l'année, le taux de chômage dans le nord-est du Nouveau-Brunswick a continué d'être constamment plus élevé que dans toute autre région de la province et, de fait, elle a été la seule région de la province dont le taux était plus élevé que la moyenne provinciale. En novembre 1998, le gouvernement provincial a nommé une commission chargée de consulter la population de la péninsule acadienne, dans le nord-est du Nouveau-Brunswick, sur les perspectives de développement économique. Par l'entremise

que joue l'Île-du-Prince-Édouard dans l'économie du savoir ainsi que sur d'autres priorités; tel sera le fondement des activités de communications, en ce qui concerne la stratégie et les programmes pour 1999-2000.

Développement économique des collectivités : L'APPECA et le gouvernement de l'I.-P.-É. continueront de soutenir les quatre Sociétés de développement économique local (SDEL) installées dans les zones rurales de l'Île. Ces organisations offrent des programmes de prêts, de services et de développement, notamment le programme de capital d'appoint ConneXion pour jeunes entrepreneurs et le programme d'Aide au travail indépendant pour le compte de Développement des ressources humaines Canada. Les SDEL mettent en œuvre un vaste éventail de projets de développement liés aux priorités stratégiques locales ainsi que des services d'information et de counselling commercial à l'intention des particuliers de la localité qui souhaitent démarrer une entreprise. Ces mêmes services sont aussi offerts aux entrepreneurs chevronnés de la localité. Les SDEL travaillent en étroite collaboration avec le CSBC comme centre de ressources local pour les entreprises locales.

Partenariat rural canadien : Le Partenariat rural canadien (PRC) a été établi pour renforcer l'engagement du gouvernement du Canada envers les régions rurales du pays en appuyant les activités intergouvernementales des ministères et organismes fédéraux. L'APPECA continue d'assurer une forte présence dans les régions rurales de l'Île-du-Prince-Édouard en tant que partenaire actif dans les dossiers de développement économique rural; elle y arrive grâce aux partenariats établis avec les organisations de développement économique communautaire et la province et grâce à l'aide et au counselling qu'elle offre aux PME.

L'APPECA continuera de jouer un rôle important dans le PRC en assurant la présidence de l'équipe rurale de l'I.-P.-É. composée de représentants de ministères et organismes fédéraux. Dans le cadre d'un dialogue national sur les milieux ruraux, l'APPECA s'est occupée d'animer la séance de discussions sur les milieux ruraux tenue à l'I.-P.-É., laquelle donnait aux citoyens de régions rurales une occasion de faire des commentaires sur la politique fédérale et de décrire les défis que doivent relever les citoyens de milieux ruraux et les mesures qui s'imposent. Dans le but d'amorcer le dialogue, à l'Île, l'APPECA a joint ses efforts à ceux des SDEL et mis en œuvre un projet pilote d'atelier sur l'entrepreneuriat des jeunes de milieux ruraux et sur les services à leur offrir, l'atelier s'est déroulé à quatre endroits différents et il s'agissait de familiariser les jeunes avec les volets de l'entrepreneuriat qui ont une incidence sur les facteurs d'échec ou de réussite d'une entreprise. Tout au long des échanges, il est ressorti que l'accès aux programmes et services fédéraux dans les régions rurales est un enjeu clé. Au moyen d'un protocole d'entente avec le Secrétariat rural d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada, l'APPECA a établi un partenariat avec la Central Development Corporation (l'une des quatre SDEL de l'Île), le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, le Centre de services aux entreprises du Canada, les Centres de services régionaux et Développement des ressources humaines Canada pour favoriser la diffusion, dans les régions rurales, de l'information sur les

L'Entente fédérale-provinciale de développement économique régional (EDER) met l'accent sur les priorités stratégiques des deux ordres de gouvernement. Il s'agit notamment d'appuyer l'établissement et l'amélioration de l'infrastructure propice au développement économique. Parmi les domaines prioritaires pour l'Île-du-Prince-Édouard, signalons le développement touristique, la technologie de l'information, l'aérospatiale, le secteur de la fabrication et de la transformation des aliments. Compte tenu des antécédents commerciaux de la province de l'Île-du-Prince-Édouard, comme exportatrice, le perfectionnement continu d'entrepreneurs désireux de se lancer dans l'exportation constituera également une haute priorité.

Plans et priorités de l'APECA

Programme de développement des entreprises : L'APECA estime pouvoir contribuer à la création et à la préservation d'emplois à l'I.-P.-É. Les principales activités devraient se dérouler dans les industries de la technologie de l'information, de l'aérospatiale, du tourisme et de la transformation des aliments.

Politiques, défense des intérêts et coordination : Au niveau fédéral, l'APECA poursuivra ses efforts de coordination par l'entremise du conseil des hauts fonctionnaires fédéraux pour harmoniser les efforts du gouvernement fédéral dans le domaine du développement économique. L'Agence continuera aussi de veiller à l'établissement d'un processus mixte de planification stratégique des politiques avec le gouvernement provincial. Elle contribuera en outre à établir l'infrastructure nécessaire au développement du secteur de l'économie du savoir.

Programme de COOPÉRATION : L'Entente fédérale-provinciale de développement économique régional (EDER) a été signée pour favoriser la coordination entre les deux ordres de gouvernement. L'Entente, qui s'étend de 1996 à 2001, soutient, de façon générale, le développement économique stratégique dans les secteurs du tourisme, de la technologie de l'information, du commerce d'exportation et de la prospection de marchés, de la fabrication à valeur ajoutée, de l'aérospatiale et de la transformation des aliments.

Centre de services aux entreprises du Canada : Outre les services quotidiens offerts à un nombre croissant de clients commerciaux, le Centre continue d'offrir des services de réseaux à toutes les régions de la province par des liens avec les centres de services régionaux de la province.

Communications : La stratégie des communications à l'Île-du-Prince-Édouard porte sur les liens directs avec les clients par une meilleure diffusion de l'information au réseau de soutien des entreprises. Elle insiste sur le fait qu'il faut faire connaître l'importance du rôle

Défis que devra relever l'APCEA à l'Ile-du-Prince-Édouard

exportations de l'Ile-du-Prince-Édouard, surtout vers les États-Unis, s'améliorent. Pour la période 1993-1997, les augmentations en pourcentage des exportations vers le Massachusetts sont en hausse de 139 %, vers la Pennsylvanie, de 190 % et vers le Texas, d'un impressionnant 655 %. La croissance du produit intérieur brut de l'Ile (changement en %) a été de 1,9 % en 1997 et selon les prévisions, elle sera de 0,6 % en 1998 et de 1,3 % en 1999.

Le secteur du tourisme a joué un rôle grandissant dans l'économie de l'Ile-du-Prince-Édouard au cours de la dernière décennie, atteignant des niveaux records avec l'inauguration du pont de la Confédération. Reconnaissant que le tourisme est une industrie internationale et que les visiteurs d'un peu partout dans le monde forment un marché en pleine croissance, l'APCEA doit s'employer à diversifier davantage et à accroître la qualité des produits touristiques de l'I.-P.-É.

Au cours des deux dernières années, l'I.-P.-É. s'est positionnée pour réussir dans l'économie du savoir du nouveau millénaire. De nouvelles perspectives pointent à l'horizon. Pour en faire une réalité, l'APCEA et ses partenaires devront établir une infrastructure de calibre mondial et une base technologique efficace qui créera un climat favorable aux nouvelles entreprises et à l'entrepreneuriat.

Quatre entreprises du secteur de l'aviation/l'aérospatiale se sont établies dans des hangars à Stémon Park. Comme la Stémon Park Corporation s'approche de l'autosuffisance économique, il est essentiel que l'APCEA et le gouvernement de l'I.-P.-É. concentrent leur attention sur la prospection de nouvelles entreprises du secteur de l'aviation/l'aérospatiale pour faire en sorte que le parc continue à croître en tant qu'endroit de première classe pour la fabrication, la réparation et la révision des composantes d'aéronefs.

Dans le cadre du projet de gaz naturel Sabie, le bureau de l'APCEA à l'Ile-du-Prince-Édouard devra établir les répercussions économiques de l'arrivée d'une grosse canalisation de gaz naturel à l'I.-P.-É. Elle devra, entre autres, identifier les répercussions de l'utilisation du gaz naturel pour la production d'électricité dans l'Ile ainsi que de déterminer les possibilités d'investissements industriels attribuables à l'arrivée du gaz naturel, par exemple son utilisation comme matière première et son utilisation par les nouvelles industries très énergivores.

Il faudra voir à ce que les produits de l'I.-P.-É. restent concurrentiels en dépit du ralentissement de l'économie asiatique et de la vulnérabilité du commerce avec les États-Unis, compte tenu de la valeur de notre devise. La valeur de notre dollar suscite à la fois des problèmes et des ouvertures.

Programme de développement des entreprises : Le PDE continuera de favoriser l'augmentation du nombre d'emplois dans les petites et moyennes entreprises. L'accent sera mis sur les entreprises qui remportent du succès actuellement et celles qui font des ventes à l'exportation dans les secteurs de croissance de la nouvelle économie.

Adaptation : Dans le cadre du volet développement économique des MRAP - 21,3 millions de dollars sur trois ans - le bureau de l'APECA en Nouvelle-Ecosse et la SECB travailleront avec les collectivités côtières à l'élaboration de plans stratégiques et à l'identification de projets susceptibles de contribuer à la diversification de leur économie et à la création d'emplois à long terme. Un partenariat sera établi pour travailler en étroite collaboration avec DRHC et d'autres intervenants de la collectivité.

Communications : Au cours de l'année qui s'amorce, le bureau de l'APECA en Nouvelle-Ecosse va continuer à promouvoir activement tous les nouveaux projets de l'APECA et les succès actuels et à améliorer et à former de nouvelles alliances, dans le domaine des communications, avec la province de la Nouvelle-Ecosse, les divers partenaires et les promoteurs de projets.

Ile-du-Prince-Edouard



Contexte économique

La construction du pont de la Confédération, les bons prix obtenus pour la pomme de terre et l'expansion rapide de l'industrie de transformation de la pomme de terre ont contribué à une poussée de l'économie de la province entre 1994 et 1996. L'achèvement de la construction du pont, en 1997, a cependant entraîné la disparition de près de 2 000 emplois dans la construction à l'île. En outre, les prix de la pomme de terre ont été faibles en 1997 et 1998 et les prix du porc n'ont jamais été aussi bas qu'en 1998. Le gouvernement provincial a réussi à équilibrer son budget en 1995-1996; par contre, il a accusé des déficits en 1996-1997 et en 1997-1998 et il devrait enregistrer un déficit de 2,9 millions de dollars en 1998-1999. Les réductions dans les paiements de transfert du gouvernement fédéral ont pesé lourd sur l'économie de la province.

La participation au marché du travail était de 70 800 en septembre 1997 et en septembre 1998, elle atteignait 71 100. Cette croissance est en grande partie attribuée à la croissance de l'industrie touristique; les recettes provinciales sont passées de 171 millions de dollars en 1996 à 263 millions de dollars en 1997 et on s'attend à ce qu'elles atteignent 300 millions de dollars en 1998. Le rendement sur les sommes investies dans le pont de la Confédération commence à avoir un effet d'entraînement sur l'économie de l'île. Les

Développement économique des collectivités (DEC) : Un réseau d'organismes de développement économique locaux sert maintenant toutes les régions de la Nouvelle-Écosse. Ces administrations de développement régional (ADR) assumeront un rôle plus dynamique dans la conduite et la coordination des activités de développement économique dans leur zone; les résultats et les réalisations seront consignés et partagés. Les corporations locales de développement économique (CLDE), qui sont des organismes de crédit dans leur milieu, élargiront leur portefeuille de prêts et chercheront les occasions de prestation de services qui les rapprocheront de l'objectif d'autosuffisance. Dans l'ensemble de la province, les ADR et CLDE s'emploieront à intégrer davantage leurs services et leur infrastructure, en misant sur un certain nombre de modèles utiles déjà établis. Ces organisations communautaires sont bien placées pour répondre au besoin de développement et de diversification des régions rurales, particulièrement à ceux des collectivités côtières les plus touchées par le ralentissement des activités de pêche.

Il faut mieux identifier les obstacles au progrès dans les régions rurales de la Nouvelle-Écosse, particulièrement dans un contexte financier et économique en constante évolution, et recenser les possibilités de développement qui existent déjà compte tenu des circonstances particulières qu'on retrouve à l'extérieur de l'agglomération urbaine d'Halifax.

Le Centre de services aux entreprises Canada - Nouvelle-Écosse regroupe en un seul endroit l'exécution des programmes de développement économique des administrations fédérale, provinciale et des associations privées. L'APÉCA prévoit régionaliser davantage les services d'information du Centre au cours de l'année, de concert avec les organismes de développement économique existants pour que les entreprises aient plus facilement accès aux ressources du Centre. Internet et d'autres outils de planification serviront à élargir la base d'information du Centre en réponse aux besoins des clients commerciaux.

Programme de COOPÉRATION : L'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique (EDE) encourage des groupes d'entreprises et des associations de gens d'affaires à étendre et à améliorer leurs activités dans un certain nombre de secteurs stratégiquement déterminés où la province peut assurément livrer concurrence : en tant que porte d'entrée de l'Amérique du Nord; centre international d'enseignement et de recherche; centre-phare du commerce; centre international des océans et de l'environnement; et foyer de richesses culturelles et du patrimoine. Même si normalement, ce programme n'offre pas d'aide directe à des entreprises individuelles, il encourage les partenariats entre les entreprises, le secteur sans but lucratif et le monde universitaire. Deux cent six millions de dollars ont été consacrés à ce programme, en vigueur jusqu'à l'an 2001. En 1999-2000, l'EDE mettra encore davantage l'accent sur la surveillance des résultats des projets et veillera à respecter les priorités avec les fonds encore disponibles.

écoles, centres d'excellence établis par les universités, soutien accru accordé aux projets locaux de TI et nombre de sites PAC plus élevé.

Commerce, investissements et tourisme : En ce qui a trait au commerce, l'APECA s'efforcera d'améliorer la capacité d'exportation des nouvelles entreprises et des entreprises « nouvelles sur le marché de l'exportation ». Ainsi, les efforts de commercialisation seront directement soutenus par le Programme de développement des entreprises qui offre de l'aide aux PME. Au cours de l'année, l'Agence entend poursuivre sa campagne de sensibilisation, offrir aux clients un meilleur accès au service de counselling sur l'exportation et trouver des possibilités d'exportation. Elle entend également encourager la création de partenariats intergouvernementaux et internationaux pour permettre à des clients qui œuvrent dans des secteurs clés d'accéder au marché.

L'APECA va continuer de travailler avec ses partenaires de l'industrie et les secteurs public et privé pour faire du produit touristique de la province un produit de calibre mondial et pour qu'il puisse générer davantage de recettes d'exportation du tourisme pour la région. Grâce aux partenariats conclus avec l'industrie et à la mise en œuvre de la Stratégie du tourisme en Nouvelle-Écosse, l'APECA tente d'atteindre ses objectifs clés que sont le développement et la commercialisation de nos meilleurs produits, un meilleur accès au transport, la possibilité d'allonger les saisons et l'amélioration de la qualité.

Dans le secteur du transport, un certain nombre d'ententes avec les sociétés aériennes ont été mises en œuvre dans le cadre de l'Accord sur le transport aérien prévu dans l'Entente de développement économique. Elles donneront lieu à une augmentation du nombre de passagers, à des dépenses dans ce secteur et à des augmentations connexes du PIB et de l'emploi. Dès le début de 1999, des rapports d'évaluation complets sur chacun des Accords, notamment des évaluations des répercussions économiques, seront disponibles.

Dans les secteurs du tourisme, des divertissements et de la culture, les priorités vont aller au développement de l'écotourisme, du tourisme culturel et des industries du cinéma et de la musique. Dans le secteur des ressources, la SECB concentrera ses efforts sur les débouchés dans les secteurs de l'agriculture d'affaires, de l'aquaculture et de la foresterie. La Société continuera d'orienter ses efforts sur les possibles retombées économiques des projets actuels et potentiels du pétrole extra-côtier.

Politiques, défense des intérêts et coordination : Le bureau de l'APECA en Nouvelle-Écosse continuera de surveiller attentivement les grands projets d'acquisition pour voir à ce que les Néo-Écossais aient des chances égales de participer. Les activités liées aux politiques et à la défense des intérêts servent à leur tour à renforcer les efforts de l'Agence pour en arriver à une démarche coordonnée pour le développement économique de la province.

avec le gouvernement provincial aux fins d'identifier et de régler les problèmes communs et de trouver des occasions d'unir leurs efforts pour réaliser des projets individuels.

Plans et priorités de l'APECA :

Entrepreneurship et acquisition de compétences : En 1999-2000, le bureau de l'APECA en Nouvelle-Écosse appuiera l'élaboration d'un programme novateur d'enseignement de l'entrepreneurship axé sur les étudiants universitaires et elle consacra des efforts aux jeunes et à la mise en valeur de l'entrepreneurship au niveau communautaire, grâce aux MIRAP et autres programmes. De plus, l'APECA cherchera à augmenter le recours aux services de formation et de counselling par les jeunes entrepreneurs. Outre les jeunes, l'accent sera mis sur des démarches novatrices pour faire augmenter le taux de démarrage et de survie des entreprises en multipliant le nombre actuel d'incubateurs d'entreprises de la province, en ce qui a trait tout particulièrement aux entreprises technologiques, ainsi qu'en élaborant et en mettant à l'essai une démarche novatrice pour offrir les services d'incubation de façon virtuelle. En Nouvelle-Écosse, l'APECA effectuera un examen et une évaluation des services commerciaux et des services de counselling actuels, notamment du réseau de Centres universitaires d'aide aux entreprises de même qu'un examen et une évaluation des programmes actuels de développement de l'entrepreneurship dans le but d'assurer une coordination des efforts et de recenser les débouchés et les lacunes.

En Nouvelle-Écosse, l'APECA a fait des progrès considérables pour ce qui est de favoriser de meilleures pratiques de gestion commerciale (PGC) chez les PME; toutefois, il reste beaucoup à faire. L'APECA va continuer à accroître la sensibilisation des PME à l'importance d'adopter progressivement de saines pratiques de gestion pour améliorer leur compétitivité et favoriser la croissance, depuis le démarrage des entreprises jusqu'à leur pleine maturité.

Innovation et technologie : L'APECA et la SECB vont axer leurs activités en matière d'innovation et de technologique sur le soutien financier à des projets particuliers de sorte que des PME puissent mettre au point, utiliser et commercialiser de la technologie. Elles vont en outre favoriser l'innovation dans des secteurs stratégiques comme la biotechnologie, la santé, les océans, l'environnement et la technologie de l'information. De plus, ces activités vont permettre la conclusion de partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour la mise au point et la commercialisation de la technologie, lesquels mettent surtout l'accent sur la collectivité universitaire. La Mesure sur l'économie du savoir annoncée en mai 1998 s'est révélée le plus important investissement en TI de toute l'histoire de la Nouvelle-Écosse. Ce projet d'une durée de trois ans fournit du matériel, des logiciels, du soutien technique et du perfectionnement professionnel en technologie de l'information aux écoles, aux universités et aux collectivités de l'ensemble de la province. En 1999-2000, les résultats devraient se faire sentir : ordinateurs plus nombreux dans les

continuer à rehausser leur productivité pour demeurer concurrentielles. Le tourisme, en Nouvelle-Écosse, profite aussi du taux de change attirant et le nombre de visiteurs en provenance des États-Unis est en hausse. Le défi consistera à fournir la qualité et les services qu'exigent les touristes aujourd'hui, en ce qui concerne les installations, les activités et les attractions. L'occasion se présente donc d'étendre la saison touristique aux saisons « intermédiaires ». Le défi suprême, pour le bureau de l'APECA en Nouvelle-Écosse, reste toutefois de trouver des moyens d'assurer un croissance économique équilibrée dans l'ensemble de la Nouvelle-Écosse.

Avec la fin de LSPA, les collectivités côtières qui dépendaient de la pêche du poisson de fond vont devoir lutter pour trouver d'autres débouchés économiques et créer de l'emploi. L'île du Cap-Breton se relève difficilement du dépérissement des industries qui ont toujours été à la base de son économie (charbon, acier et pêche). Des mesures d'adaptation seront appliquées pour réduire l'impact de l'exploitation réduite de la mine Phalen et de la privatisation de la Devco. Même si l'emploi a connu un revirement ces trente dernières années et si elle est passée du secteur traditionnel de la transformation au secteur des services, la région n'a pas réussi à ouvrir de nouvelles perspectives assez rapidement pour compenser la transition structurelle et les changements de comportement de la main-d'œuvre s'y rattachant. D'après les données du recensement de 1996, le Cap-Breton éprouve toujours des difficultés en ce qui concerne les caractéristiques de la main-d'œuvre, les niveaux de revenu et la dépendance à l'endroit des paiements de transfert du gouvernement.

Contexte fédéral-provincial

Depuis le milieu de 1997, le rendement de l'économie du Cap-Breton s'améliore. Les prévisions d'emploi préliminaires font état de 55 000 emplois, le niveau le plus élevé de la présente décennie. Toutefois, certains signes donnent à entendre que la croissance enregistrée au cours des 18 derniers mois pourrait stagner. Le taux de chômage de novembre 1998 (18,5 %) est considérablement plus élevé que celui de novembre 1997 (12,9 %). D'après certains sondages auprès des entreprises effectués en octobre 1998, les attentes des entreprises, sur six mois, sont plus faibles que celles de l'année précédente à la même période.

L'engagement du gouvernement provincial à réduire au minimum tout déficit éventuel vient compliquer les nouveaux projets de partage de coûts et de collaboration. Le gouvernement provincial subit les répercussions négatives de la faiblesse du dollar canadien parce que 40 % de sa dette est en dollars américains et il a dû convertir ses prévisions antérieures d'excédent budgétaire en prévisions de déficit. Le bureau de l'APECA en Nouvelle-Écosse et la SECB vont maintenir des relations de travail étroites

Même si la construction et la fabrication associées au projet gazier Sable seront les principaux moteurs de la croissance de l'économie de la Nouvelle-Écosse, pour l'APECA, le défi à relever consistera à favoriser la pérennité des emplois quand prendront fin les diverses étapes du projet. En outre, le marché asiatique est important pour certaines industries de la Nouvelle-Écosse. Le ralentissement des économies asiatiques a eu pour effet de réduire la demande de certaines exportations néo-écossaises, et les entreprises doivent s'adapter en trouvant de nouveaux marchés pour leurs produits et services. La valeur du dollar canadien continue de susciter une forte demande d'exportation de nos biens et services. Pendant la première moitié de 1998, les exportations de la Nouvelle-Écosse étaient en hausse de 7,6 % comparativement à la même période en 1997. Les États-Unis importent un vaste éventail de produits de la Nouvelle-Écosse, notamment des pneus, du papier journal, de la pâte de bois, du bois de sciage, du poisson et des autotrais. Il va falloir veiller à ce que les entreprises de la Nouvelle-Écosse puissent

Défis que devra relever l'APECA en Nouvelle-Écosse :

Par exemple, un atelier de revêtement de canalisations a ouvert ses portes en 1997, à Sheet Harbour, au coût de 45 millions de dollars; il emploie actuellement 140 personnes. Le groupe Irving doit construire deux navires annexes aux chantiers navals d'Halifax; des travaux d'assemblage partiel devront être exécutés dans ses chantiers plus petits de Liverpool et de Shelburne. En outre, si le port d'Halifax obtient le contrat de construction d'installations portuaires capables d'accueillir des navires à conteneurs de type post-Panamax, l'activité économique de la province augmentera considérablement. Cette nouvelle installation permettrait de créer jusqu'à 8 000 emplois pendant la construction et 2 000 emplois permanents par la suite. Dans le domaine du tourisme, la Nouvelle-Écosse a connu une année record attribuable en partie à l'intérêt constant que soulève le Titanic et à la faible valeur du dollar canadien. Pour une deuxième année de suite, les recettes touristiques de la Nouvelle-Écosse vont dépasser le milliard de dollars. En décembre 1998, les locations d'hôtel étaient en hausse de 8 % par rapport à 1997, les déplacements aériens vers la province en hausse de 7 % et les arrivées en automobile en hausse de 9 %.

Au Cap-Breton, l'activité entourant le projet Sable et l'achèvement des travaux à l'usine de papier Stora ont stimulé la croissance. La construction du studio d'enregistrement Film scape et le succès remporté lors du 2^e Festival international de musique Celtic Colours mettent en évidence l'activité dans les secteurs du tourisme, du divertissement et de la culture. D'importants développements se sont produits dans le secteur des ressources, notamment en raison des installations de traitement de l'huile de poisson et de glucosamine d'Ocean Nutrition Canada qu'il est prévu d'établir à Mulgrave et du développement de l'aquaculture Scotia Rainbow à Arichat. L'ouverture du Centre des arts et de l'innovation de Sillicon Island et du Centre des technologies/de l'entreprise au Collège universitaire du Cap-Breton vont fournir l'infrastructure essentielle au développement continu du tout nouveau secteur du savoir.

La Nouvelle-Écosse a enregistré, en 1998, un taux réel de croissance de l'économie de 3 %, elle se classe au second rang parmi les provinces de l'Atlantique et la tendance à la hausse devrait se maintenir une autre année au moins. Cette forte croissance est largement attribuable aux dépenses en capital et aux travaux de construction associés au projet de gaz naturel Sabre. Les projets d'investissement ne manquent pas de vigueur dans les secteurs de la fabrication, des transports et des communications surtout. Le projet Sabre a des répercussions de plus en plus grandes sur le secteur de la fabrication de la province.

Contexte économique



Nouvelle-Écosse

Centres de services aux entreprises du Canada (CSSE) : Terre-Neuve élargira l'accès aux services offerts par les CSSE en établissant un partenariat avec le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador. Ce partenariat comprendra une prestation conjointe des services et une meilleure diffusion des renseignements commerciaux aux régions rurales et urbaines. L'accès électronique aux services est un volet important de cette mesure. D'autres intermédiaires du développement économique d'un peu partout dans la province seront encouragés et invités à participer.

Communications : Le bureau de l'APÉCA à Terre-Neuve élaborera et mettra en œuvre une stratégie pour communiquer l'information sur l'évolution de l'économie terre-neuvienne et la façon dont les programmes et gammes de services de l'Agence appuient ce changement.

L'APÉCA s'attachera en priorité à jouer un rôle de chef de file dans la coordination des programmes et des politiques qui ont une incidence sur l'économie de Terre-Neuve (p. ex. les MRAP). Elle ira chercher des connaissances spécialisées auprès d'autres ministères fédéraux et le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de Terre-Neuve continuera d'être un instrument de coordination des politiques et de la recherche (particulièrement par l'entremise du Sous-comité chargé des politiques établi tout récemment). Des mesures de planification stratégique seront lancées conjointement avec la Province, en ce qui concerne divers secteurs, et l'économie de Terre-Neuve en général.

avec d'autres organisations fédérales à l'égard de ces mesures plus larges.

du gouvernement et cherchera à conclure des ententes de collaboration et des partenariats de la pêche du poisson de fond. L'APÉCA appuiera le programme stratégique plus vaste particulièrement celles qui sont touchées par le ralentissement des activités dans l'industrie questions de principe et de développement liées aux collectivités côtières, tout

au maximum des occasions qui se présentent dans leurs secteurs d'expertise. Comme la plupart des contributions dans le cadre du PDE sont remboursables sans conditions, l'Agence va continuer de renforcer ses processus de surveillance et de gestion des créances.

Développement économique des collectivités : Grâce à la mise en œuvre du processus de planification et à la plus grande maturité des conseils régionaux de développement économique, les gouvernements disposent maintenant d'un partenaire pour exécuter plus efficacement les programmes communautaires. Les plans stratégiques des conseils régionaux de développement vont servir de fondement aux projets de développement au cours de l'année, toutefois, chacune des parties devra veiller à répondre convenablement aux demandes locales dans une perspective régionale.

Programme de COOPÉRATION : L'Entente sur le développement économique général portera principalement sur des activités non commerciales dans les domaines du commerce et de l'investissement, de la technologie, de l'entrepreneuriat, du développement économique des collectivités et du développement sectoriel stratégique. L'Entente sur la diversification stratégique régionale continuera d'appuyer les mesures locales qui favorisent la diversification de l'économie, en particulier dans les régions rurales.

Entente Canada - Terre-Neuve sur la relance économique : Cette entente fédérale-provinciale de 100 millions de dollars, qui se poursuivra jusqu'en 2001, mettra sur les réalisations importantes qu'elle a maintenant à son actif. Trois secteurs stratégiques sont visés par cette entente – technologies de pointe, tourisme et aquaculture – et l'accent sera mis sur l'amélioration du climat des investissements dans ces secteurs, afin de contribuer à la création d'emplois et à l'augmentation des revenus gagnés.

Adaptation : Le volet développement économique des MRAP viendra appuyer les principaux projets de développement économique dans les régions touchées par le ralentissement des activités dans l'industrie de la pêche du poisson de fond. En adoptant une approche sous-régionale et en faisant participer les divers conseils régionaux de développement économique au processus de prise de décisions, l'accent sera mis sur les projets qui ont un potentiel d'emploi à long terme et qui permettent de diversifier l'économie rurale traditionnelle. Le développement économique communautaire et l'accès aux capitaux par les PME constitueront les principales stratégies des programmes au cours de l'exercice qui s'amorce.

Politiques, défense des intérêts et coordination : Au cours de la période de planification, l'APBECA rehaussera sa capacité d'analyse des politiques à Terre-Neuve et au Labrador. Une grande partie des efforts consacrés aux politiques, à la planification et aux recherches serviront à soutenir les priorités stratégiques de l'APBECA. La nouvelle dimension qui viendra se greffer au cours de l'année consistera en une plus grande orientation sur les

Terre-Neuve et le Labrador enregistrent actuellement une croissance économique attribuable à de gros projets d'exploitation des ressources naturelles et elle devrait se poursuivre. Terre-Neuve doit profiter au maximum des retombées dans l'économie locale. L'APECA continuera de travailler en étroite collaboration avec les partenaires fédéraux et provinciaux, avec les responsables des zones économiques et avec l'industrie, pour faire en sorte d'exploiter au mieux les possibilités dans tous les secteurs prospères de l'économie.

Sur le plan économique, il existe bien peu de solutions de rechange pour compenser les pertes subies suite à l'effondrement de l'industrie de la pêche et les jeunes quittent les régions rurales en grand nombre. Les collectivités basées sur la pêche qui voient leur population diminuer devront diversifier leur économie et mettre l'accent sur le développement économique à long terme.

Plans et priorités de l'APECA :

L'une des priorités de l'APECA, à Terre-Neuve et au Labrador, sera de concentrer les efforts sur les secteurs qui offrent des perspectives de croissance économique et de développement. Une autre priorité consistera à répondre aux besoins d'emploi et de diversification dans les parties de la province durablement frappées par les fermetures dans l'industrie du poisson de fond. L'APECA travaillera avec d'autres ministères et le secteur privé pour augmenter le plus possible les retombées économiques découlant des grands projets d'exploitation, tout particulièrement l'industrie pétrolière extra-côtière et l'industrie minière.

La conversion de l'économie provinciale en une économie dynamique, axée sur l'exportation et orientée vers l'avenir, est une haute priorité. Le développement économique des Autochtones, l'intégration des jeunes au courant économique et le maintien en place des jeunes les plus scolarisés sont autant d'éléments essentiels aux progrès économiques et ils se retrouvent en tête de la liste des priorités de l'APECA.

Programme de développement des entreprises (PDE) : La forte participation au PDE est attribuable aux efforts proactifs du personnel de l'Agence et au fait qu'il existe toujours un problème d'accès aux capitaux dans la région. Le PDE viendra s'ajouter au renforcement stratégique des capacités et aux investissements dans les infrastructures prévues dans les ententes de COOPERATION Canada - Terre-Neuve en offrant un accès continu aux capitaux aux PME qui souhaitent s'établir, s'agrandir ou se moderniser. L'approche sectorielle stratégique continuera de miser sur les entreprises prospères et sur l'aide aux entreprises qui exercent des activités dans les secteurs en croissance (p. ex. technologie de l'information, fabrication diversifiée, services environnementaux et tourisme) pour profiter

À long terme, on peut s'attendre à une amélioration de la performance économique. L'aménagement du champ pétrolière Terra Nova va bon train; l'exploitation devrait commencer en 2001 et l'aménagement d'autres champs suivra. Un autre grand projet éventuel est celui de la mine/usine et de la fonderie/raffinerie de nickel de Voisey's Bay. Les projets d'exploitation des dépôts massifs de nickel au Labrador sont en suspens jusqu'au règlement des problèmes liés à la construction de la fonderie/raffinerie et au règlement des questions liées aux retombées industrielles et aux réclammations territoriales. Entre autres mégaprojets proposés, mentionnons l'exploitation du potentiel hydroélectrique du cours inférieur du Churchill et la production d'hydrocarbures dans la zone extra-côtière. Des projets économiques de moindre envergure sont aussi en cours, notamment plusieurs projets d'exploitation minière sur l'île et certaines possibilités dans le secteur diversifié de la fabrication.

Les prêts commerciaux accordés dans le cadre du PDE ont augmenté au cours de la dernière année, à la suite d'un bon rendement en 1997. Les investissements dans des programmes non commerciaux ont aussi augmenté alors que l'Entente sur la relance économique atteignait son rythme de croisière et que l'Entente Canada - Terre-Neuve sur le développement économique général signée récemment entrait en vigueur. Le défi qu'aura à relever l'APECA consistera à soutenir une croissance équilibrée dans toutes les régions de la province.

Le processus des conseils régionaux de développement économique tarde à se stabiliser dans la plupart des régions de la province. Il faudra continuer à soutenir l'évolution du processus et à aider les conseils régionaux à devenir d'importants partenaires du développement à long terme.

L'accès aux capitaux reste un problème pour les PME, dans les régions rurales et pour les entreprises de la nouvelle économie tout particulièrement. Parallèlement, le gouvernement provincial dispose de ressources financières limitées pour offrir une aide directe aux entreprises. Le défi qu'aura à relever l'APECA consistera à trouver des façons de travailler conjointement avec les autres organisations pour aider les PME à contrer le problème d'accès aux capitaux, et de relever la confiance des établissements financiers traditionnels dans ces secteurs et régions.

Défis que devra relever l'APECA à Terre-Neuve :

3. Qualité du service

L'APÉCA reconnaît que la qualité du service fait partie intégrante de la prestation de services. L'Agence a élaboré un plan stratégique de qualité du service (le Plan).

Ce plan s'appuie sur les mesures existantes visant à améliorer les services aux clients. Les éléments du Plan portent sur le leadership, la formation/l'acquisition de compétences, la satisfaction des clients, la reconnaissance et les récompenses, les normes de service, le suivi des résultats et les rapports. En ce qui concerne la reconnaissance et les récompenses, l'Agence estime qu'il importe de souligner le rendement exceptionnel des employés dans la prestation de services aux clients.

L'APÉCA a l'intention de poursuivre la mise en application du Plan au cours de l'exercice 1999-2000. L'Agence s'attend de mener des sondages pour mesurer la satisfaction des clients et de publier des normes de service, et de surveiller activement sa performance à cet égard.



Plans et priorités par province :

Terre-Neuve et Labrador



Contexte économique

L'exode est une source de préoccupation importante à Terre-Neuve et au Labrador. La population de la province s'établissait à environ 584 000 en 1993; les données actuelles indiquent 544 000, une baisse de près de 7 % en cinq ans. Dans la plupart des régions rurales, la baisse atteint deux fois ce taux. La disparition de la moitié des emplois dans le secteur des pêches explique la plus grande partie de cette baisse; viennent ensuite le resserrement du programme d'assurance-emploi et les compressions dans les dépenses du secteur public. Selon diverses prévisions démographiques, la population chutera, à terme, en deça de 500 000.

Le produit intérieur brut réel de 1998 devrait augmenter de 4,5 % en raison de la production au champ pétrolière d'Hibernia. De plus, une augmentation de 30 % des débardements de poisson (le crabe et la crevette surtout) a redonné un peu d'élan aux régions rurales même si cette nouvelle pêche ne permet pas de rétablir les niveaux d'emploi qui prévalaient auparavant dans l'industrie du poisson de fond. À Marystown, la

Toutes les facettes du mandat de l'Agence (politiques, programmes et activités) sont représentées et intégrées dans le plan d'action de la SDD de l'APÉCA. Une grande partie du travail à effectuer cette année visera les objectifs suivants : sensibiliser davantage le personnel aux objectifs de la SDD, faire en sorte que le personnel soit davantage en mesure de s'occuper des questions de développement durable, mettre la dernière main aux systèmes de mesure et de rapport de la SDD, établir des programmes de recyclage des déchets, donner de l'information et des conseils sur la SDD aux groupes de clients et aux partenaires. Chaque année, les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de rendement feront l'objet d'un rapport.

- Objectif n° 1 :** Devenir un exemple de gestion environnementale des activités à l'APÉCA.
- Objectif n° 2 :** Promouvoir l'existence de collectivités et d'entreprises durables au Canada.
- Objectif n° 3 :** Faire avancer le secteur de l'industrie environnementale au Canada atlantique.

Voici les trois objectifs de l'Agence :

La Stratégie triennale de développement durable de l'APÉCA a été déposée à la Chambre des Communes le 10 décembre 1997. Elle établit trois buts principaux et des objectifs, des cibles et des indicateurs de rendement.

2. Stratégie de développement durable (SDD)

L'Agence applique en outre un plan de sensibilisation accrue des entreprises du Canada atlantique au sujet de la nécessité d'être prêt à faire la transition. Le personnel de l'APÉCA est disposé à discuter des enjeux de l'an 2000 avec ses clients et de la nécessité, pour les PME, d'avoir un plan. Une brochure sur l'an 2000 est envoyée par la poste à tous les clients susceptibles d'être touchés par le bogue de l'an 2000. La brochure sera également remise aux nouveaux demandeurs. Les répercussions possibles du problème de l'an 2000 sont prises en compte dans le processus d'évaluation des projets. Dans les cas où la viabilité du projet et, par conséquent, l'investissement de l'Agence, risquent d'être compromis par les problèmes liés à l'an 2000, l'Agence exigera du promoteur l'adoption de mesures précises, notamment la planification des mesures à prendre pour assurer la conversion à l'an 2000, comme préalable à l'investissement.

Une équipe de projet spécialisée s'occupe de la conversion des systèmes de gestion financière et de planification des programmes de l'APECA. Les autres applications de l'Agence en sont à diverses étapes, depuis la mise à l'essai jusqu'à la mise en œuvre.

L'Agence continue de travailler avec ses partenaires et clients pour veiller à ce que les systèmes opérationnels et les systèmes d'exécution des programmes interconnectés soient conformes et en mesure de servir les clients de l'APECA. L'Agence travaille avec ses partenaires et clients pour veiller à ce qu'aucun facteur extérieur ne vienne perturber les systèmes de l'APECA ou sa capacité de servir tous les clients.

1. État de préparation à l'an 2000

Rapports unifiés



☞	Aider les collectivités touchées par la fermeture de bases des Forces canadiennes et à la construction du pont de la Confédération.
✓	Projets de développement lancés.
✓	Emplois créés ou maintenus.
☞	Aider les collectivités touchées par le ralentissement des activités dans l'industrie de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique.
✓	Projets de développement lancés.
✓	Emplois créés ou préservés.
✓	Projets de développement lancés.

Plans et priorités Résultats escomptés

L'APECA gère l'entente conclue entre le gouvernement du Canada, la province de l'Île-du-Prince-Édouard et la province du Nouveau-Brunswick, laquelle prévoit des fonds pour encourager les possibilités de développement à Borden, à l'Île-du-Prince-Édouard, et à Cape Tormentine, au Nouveau-Brunswick. Il existe deux sous-programmes distincts : le programme de redéveloppement de la région de Borden et le programme de redéveloppement de la région de Cape Tormentine. Ces deux programmes aident à attirer de nouvelles activités économiques, à diversifier l'assise économique et à créer des emplois durables.





L'APECA joue un rôle de facilitateur.

L'objectif de ces stratégies est fixé localement et l'APECA joue un rôle de

L'APBCA s'attaque au problème de la fermeture des pêches par l'entremise des mesures de développement économique des collectivités et de renouveau économique de La stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA) et du volet de développement économique des Mesures de Restructuration et d'adaptation des pêches (MRAP). Ces mesures de développement économique des collectivités s'appuient sur les forces et les perspectives régionales grâce aux organismes de développement économique régional. Font partie des mesures de développement économique à long terme celles qui visent à promouvoir l'activité économique indépendante et à long terme. Les indicateurs de rendement comprennent la création d'emplois, l'augmentation du revenu gagné, l'expansion des exportations et le remplacement des importations, l'accroissement des possibilités d'investissement du secteur privé, l'amélioration de la compétitivité des économies provinciales et la mise en place d'une infrastructure stratégique pour les technologies de l'information et les technologies novatrices.

L'APBCA fournit de l'aide aux localités du Canada atlantique touchées par les fermetures de bases des Forces canadiennes ainsi que par la fermeture de la base américaine d'Argentia à Terre-Neuve. Les fonds sont gérés par les autorités locales ou des conseils qui dirigent les activités de création d'emplois à court et à long terme, de même que les stratégies de diversification économique qui contribuent à contrebalancer les effets de ces

Adaptation

Plans et priorités		Résultats attendus		Offrir du financement pour que les provinces de l'Atlantique puissent atteindre des objectifs économiques collectifs de croissance durable de l'emploi par :	- l'expansion des exportations/le remplacement des importations; la mise en valeur de l'entrepreneurs; le développement économique des collectivités; l'infrastructure stratégique; les investissements dans les secteurs clés.
		Multiplication des emplois créés et préservés.		Augmentation du revenu gagné.	
		Augmentation des ventes nationales et des ventes à l'exportation.			

De plus, il existe des ententes axées sur l'entrepreneurs, le tourisme et le commerce qui visent toute la région de l'Atlantique.

Les contributions financières versées dans le cadre de ces ententes ne sont généralement pas attribuées à des entreprises individuelles. Elles constituent des investissements stratégiques qui bénéficient à l'ensemble d'une industrie, d'un secteur, d'une collectivité ou d'une province. Les ententes refondues sont d'une durée de cinq ans et l'aide est axée sur les éléments suivants:

- les priorités stratégiques de l'APÉCA;
- le développement économique des collectivités;
- la promotion équitable du développement économique dans toutes les régions géographiques.

Selon la province, les ententes seront axées sur les domaines suivants :

- **Ile-du-Prince-Édouard** ... transformation des aliments à valeur ajoutée, retombées économiques – pont de la Confédération, biotechnologie, tourisme, développement économique des collectivités, possibilités de l'industrie du savoir, aérospatiale et aquaculture;
- **Nouveau-Brunswick** ... appuyés par une analyse commerciale de cas, les projets sont axés stratégiquement sur le soutien de l'économie basée sur le savoir, l'exploitation de nouveaux marchés touristiques et la préparation d'une main-d'œuvre à long terme;
- **Nouvelle-Écosse** ... commerce et point d'entrée (transport), culture et patrimoine, océan et environnement, éducation et recherche, développement économique des collectivités;
- **Terre-Neuve** ... technologie, commerce et investissements, développement de secteurs stratégiques, entrepreneurs et développement économique des collectivités.

- l'aide à la coordination des activités fédérales-provinciales de développement économique;
- des programmes souples et adaptés;
- l'élaboration conjointe de programmes et un partage de la mise en œuvre;
- une consultation efficace sur l'exécution des programmes de développement économique;
- une harmonisation et une intégration des mesures de développement économique du gouvernement fédéral et des provinces;
- une réduction des coûts de mise en œuvre pour les deux ordres de gouvernement - fédéral et provincial.

Ces ententes exhaustives comprennent :

Le programme de COOPÉRATION est le principal programme utilisé pour l'exécution conjointe des mesures fédérales-provinciales.

Les ententes de COOPÉRATION ont été regroupées en une seule grande entente de développement économique régional au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. À Terre-Neuve, les ententes actuelles se poursuivent jusqu'à leur date d'échéance respective. Un nouvel accord général bilatéral a été signé à Terre-Neuve en octobre 1997.

Instaurer un cadre stratégique et un processus commun aux quatre provinces de l'Atlantique afin d'établir des priorités collectives de développement économique.

Objectif principal :

Programme de COOPÉRATION



- ✍
- Déterminer les services d'aide aux PME qui peuvent le mieux être mis en œuvre localement et encourager les autres ministères fédéraux et provinciaux à recourir aux organisations du DEC pour offrir leurs programmes.
- ✓
- Nombre accru de services et de programmes gouvernementaux accessibles à l'échelle locale, en particulier dans les régions rurales.

Plans et priorités

Résultats escomptés

Objectif principal :

Mettre en place une infrastructure efficace de DEC susceptible d'aider la collectivité à assumer davantage la responsabilité de son propre développement économique.

Le développement économique des collectivités est l'un des moyens les plus rentables dont dispose le gouvernement pour soutenir la création d'emplois.

Le DEC est une action engagée par les collectivités dans leur ensemble, en partenariat avec le gouvernement, pour améliorer leur santé économique.



Grâce à leurs connaissances intrinsèques des besoins des entreprises locales et des conditions économiques qui prévalent dans leurs collectivités, les organisations de DEC d'aide à la croissance des petites entreprises. Elles constituent un moyen vital de respecter les engagements du gouvernement en faveur de la création d'emplois ainsi que de la croissance et de l'expansion des PME, en particulier dans les régions rurales du Canada atlantique.

En 1999-2000, l'Agence prévoit dépenser seize millions de dollars pour appuyer le DEC par l'entremise de divers organismes, notamment les CLDE. Grâce en partie aux contributions du gouvernement fédéral des dernières années, les fonds de placement des CLDE ont grimpé jusqu'à 117 millions de dollars.

Plans et priorités



Résultats escomptés

- Fournir des contributions aux fonds de placement des CLDE pour aider les PME à obtenir du financement et du counselling dans les régions rurales. Travailler avec les CLDE en vue d'optimiser l'utilisation des fonds de placement.
- ✓ 1 500 prêts aux PME en 1999-2000 pour qu'elles créent et préservent des emplois dans les régions rurales.

Plans et priorités		Résultats escomptés
 Investir dans quelque 1 000 PME par année pour les aider à créer et à préserver des emplois pour les gens du Canada atlantique.	✓	Nouveaux emplois.
	✓	Nouvelles entreprises.
	✓	Nouvelles ventes (ventes à l'exportation).
	✓	Augmentation de la productivité (valeur ajoutée par employé).
 Encourager la création d'autres fonds de placement du secteur privé.	✓	Au moins deux (2) autres fonds exploités dans la région.

Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)

En tant que partenaire gestionnaire des CSEC dans la région de l'Atlantique, l'APECA planifie, élabore et met en œuvre des politiques et des méthodes opérationnelles pour veiller à ce que les besoins en information des PME et des futurs entrepreneurs soient comblés.

Plans et priorités		Résultats escomptés
 Offrir des services commerciaux axés sur la clientèle.	✓	Maintien d'un taux élevé de satisfaction de la clientèle.
 Grâce à des méthodes efficaces, faciliter et simplifier l'accès aux services gouvernementaux d'aide aux entreprises dans les collectivités rurales et urbaines situées à l'extérieur des capitales provinciales.	✓	Meilleur accès à l'information offerte par les CSEC grâce à Internet et à un réseau d'intermédiaires comme les Corporations locales de développement économique.

Les CSEC facilitent également l'accès aux capitaux en offrant une liste complète des programmes d'aide fédéraux et provinciaux et du secteur privé.

Le PDE est le principal programme d'aide financière directe que l'APECA offre aux PME et aux organisations sans but lucratif qui offrent des services aux entreprises. Il vient aider les PME à démarrer, à prendre de l'expansion ou à moderniser leurs installations en leur facilitant l'accès à des capitaux sous forme de contributions remboursables, consenties sans exiger d'intérêt ni de garantie. En donnant ainsi accès à des capitaux pour des projets qui, autrement, n'auraient pas pu voir le jour, le PDE facilite la création d'emplois dans le secteur privé. Il appuie les priorités stratégiques de l'Agence.

Programme de développement des entreprises (PDE)

Cette gamme de services comprend deux composantes, le Programme de développement des entreprises et les Centres de services aux entreprises du Canada. En ce qui concerne l'accès aux capitaux, l'APECA vise à long terme une économie indépendante pour la région de l'Atlantique grâce à un ensemble de facteurs tels des capitaux propres, du financement traditionnel, des capitaux de risque officiels et officieux, des investissements privés et un marché des valeurs mobilières qui permettront à toutes les entreprises viables d'obtenir un financement suffisant.

Elle offre un réseau de renseignements commerciaux axé sur les clients par l'entremise des Centres de services aux entreprises du Canada atlantique et d'autres organisations locales d'aide aux entreprises.

- elle consent des prêts sans exiger d'intérêts ni de garanties par l'intermédiaire de son Programme de développement des entreprises;
- elle encourage les prêteurs traditionnels à multiplier leurs activités de financement des PME;
- elle offre un réseau de renseignements commerciaux axé sur les clients par l'entremise des Centres de services aux entreprises du Canada atlantique et d'autres organisations locales d'aide aux entreprises.

suivante :

taille des entreprises. L'APECA favorise l'accès aux capitaux et à l'information, de la façon critiques de risques des banques ni aux critères des sociétés de capital-risque quant à la mesures d'amélioration de la qualité. Souvent, ces investissements ne répondent ni aux logiciels, aux prototypes, à la formation du personnel, à la promotion du commerce et aux qui concernent, notamment, les coûts accessoires liés aux nouvelles technologies, aux pour l'APECA. L'Agence cherche à combler les importants déficits de financement en ce

L'accès limité aux capitaux et à l'information est l'un des principaux obstacles au démarrage et à l'agrandissement des PME du Canada atlantique. L'élimination des obstacles, conjointement avec les partenaires des secteurs public et privé, est une priorité

Objectif principal :
Permettre aux PME du Canada atlantique d'accéder plus facilement aux capitaux et à l'information.

Accès aux capitaux et à l'information

3. Plans et priorités par gamme de services :

Plans et priorités	Résultats escomptés
<ul style="list-style-type: none">Favoriser les partenariats internationaux de R-D dans le cadre de mesures telles la Fondation Canada-Israel pour la recherche et le développement industriels.Etablir des partenariats avec des intervenants clés du secteur de l'innovation et de la technologie pour élaborer des plans concernant : la création de nouvelles entreprises technologiques, les compétences technologiques, la diffusion de la technologie et le développement et la commercialisation de la technologie.Collaborer à l'élaboration de projets pour la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI).	<ul style="list-style-type: none">✓ Quatre partenariats internationaux de R-D en 1999-2000.✓ En 1999-2000, un ensemble de mesures et d'activités liées aux cinq thèmes contribuant à une augmentation, à moyen ou à long terme, du nombre de nouvelles entreprises technologiques, des compétences technologiques, de la diffusion de la technologie, de l'innovation et de la croissance et du développement ainsi que de la commercialisation de nouvelles technologies.✓ Au moins 15 projets de la région de l'Atlantique bénéficiant d'une aide dans le cadre de la FCI.

Objectif principal :

Améliorer le rendement de la région de l'Atlantique, en ce qui a trait à l'innovation, grâce au développement et à la commercialisation de nouvelles technologies, à une amélioration de la technologie et à la croissance des secteurs stratégiques.

Pour être davantage en mesure d'innover et d'exploiter la technologie dans la région de l'Atlantique, l'APÉCA se concentre sur cinq « thèmes » : création de nouvelles entreprises technologiques; compétences en technologies; secteurs stratégiques; diffusion de la technologie et amélioration et commercialisation de la technologie.

Les éléments qui suivent appuient ces thèmes :

- offrir un financement remboursable, parfois selon certaines conditions, et des services consultatifs à l'égard de projets de développement de PME, de l'utilisation et de la commercialisation de la technologie, de même qu'une aide aux installations de recherche qui offrent des services aux PME;
- encourager les alliances/liens nationaux et internationaux visant le développement et la commercialisation de la technologie, notamment les partenariats entre des établissements de recherche et le secteur privé et les partenariats entre PME;
- lancer des mesures, en ce qui a trait à l'innovation et à la technologie, conjointement avec d'autres intervenants clés.

Plans et priorités

- ✍ Contribuer à la création d'alliances/de liens officiels entre des établissements de recherche et le secteur privé et encourager le prolongement des liens actuels pour y inclure les services technologiques aux PME.

Résultats escomptés

- ✓ Minimum de 15 nouveaux partenariats entre des établissements de recherche et des entreprises privées en 1999-2000.

Résultats escomptés	Plans et priorités
<p>✓ Rendement du capital investi de 10 \$ par dollar investi dans la campagne de marketing de la région de l'Atlantique et répercussions économiques de 26 millions de dollars attribuables à la campagne de 1999.</p> <p>✓ Création de deux nouveaux produits touristiques destinés aux marchés internationaux.</p> <p>✓ Participation de 150 exploitants d'entreprises touristiques du Canada atlantique et de 75 voyageurs d'Amérique du Nord (des États-Unis surtout) au Salon de 1999.</p> <p>✓ Établissement de critères pour mesurer les pratiques de gestion « exemplaires » de cette industrie et le rendement du capital investi dans le développement des ressources humaines.</p> <p>✓ Élaboration d'environ 50 nouveaux projets qui permettront de créer 150 autres emplois dans le secteur et de préserver environ 100 emplois existants.</p>	<p>✎ Contribuer aux mesures de marketing et de développement de produits du Canada atlantique et participer au Salon du tourisme du Canada atlantique pour promouvoir le Canada atlantique comme destination touristique.</p> <p>✎ Contribuer à la mise au point de pratiques de gestion progressistes et à l'amélioration de la qualité du service.</p> <p>✎ Conformer à la politique et à la stratégie provinciales en matière de tourisme, contribuer à l'élaboration de services et d'attraits nouveaux et améliorer ou rénover l'infrastructure actuelle de l'hébergement des touristes.</p>

En 1998, le secteur du tourisme a généré des recettes d'environ 2,8 milliards de dollars et quelque 450 millions de dollars de taxes ont été remis aux gouvernements fédéral et provinciaux. Le nombre d'emplois liés au secteur touristique est d'environ 100 000 dans la région. Même si le tourisme contribue déjà grandement à l'économie de la région de l'Atlantique, une croissance accrue de ce secteur aurait des répercussions encore plus grandes sur l'économie régionale.

L'APECA travaille avec les gouvernements provinciaux et ses partenaires de l'industrie pour atteindre les objectifs suivants :

- obtenir une efficacité maximale des ressources touristiques des secteurs public et privé;
- tenter d'harmoniser les efforts que déploie la région dans les domaines du marketing, de la recherche, du développement de produits, du développement des ressources humaines et de la diffusion de la technologie;
- organiser des tribunes pour discuter des questions touristiques de la région;
- défendre les intérêts de la région dans les dossiers nationaux liés au tourisme.

La coordination des activités liées au tourisme relève du vice-président, Affaires corporatives et Tourisme, une composante du Siège social, à Charlottetown, à l'I.-P.-E. Le vice-président s'occupe également du Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique et de toute activité intergouvernementale à caractère touristique à laquelle l'APECA participe.

L'APECA est le principal agent du gouvernement fédéral et du portefeuille de l'Industrie au Canada atlantique, en ce qui concerne la mise en œuvre du programme national de création d'emplois et de croissance dans le secteur touristique. Des liens solides ont été établis entre l'APECA et la Commission canadienne du tourisme. Ces deux groupes exécutent ensemble des projets de marketing.

Améliorer le cadre à l'intérieur duquel les exploitants d'entreprises touristiques peuvent accélérer la croissance et les activités économiques.

Objectif principal :

Tourisme :

- ✎ Mettre en œuvre un programme de recherche sur les investissements et établir une stratégie, de concert avec les partenaires, pour accroître les investissements étrangers directs (IED) dans la région.
- ✓ Lancement, en 1999-2000, d'une stratégie de promotion des investissements qui, à moyen ou à long terme, entraînera une hausse des IED dans la région.
- Plans et priorités
- Résultats escomptés

En ce qui a trait aux investissements, l'APECA mettra l'accent sur la recherche et sur l'élaboration d'une stratégie de promotion des investissements dans la région de l'Atlantique.

Accroître les investissements étrangers directs dans la région de l'Atlantique.

Objectif principal :

Investissements :

- ✎ Elaborer, avec les partenaires et les associations industrielles, des stratégies d'exportation propres aux secteurs qui offrent les meilleures perspectives d'exportation.
- ✓ Elaboration de stratégies d'exportation détaillées pour trois secteurs clés en 1999-2000.
- Plans et priorités
- Résultats escomptés

La stratégie commerciale de l'APÉCA est la suivante :

- Offrir des services commerciaux aux PME, soit :
 - assurer la formation et le perfectionnement des futurs exportateurs;
 - encourager l'exportation et les exportateurs;
 - soutenir financièrement le développement de l'exportation;
 - créer des consortiums d'exportation (PME).
- Poursuivre la mise en œuvre de l'Entente de COOPÉRATION Canada - provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur et mettre l'accent sur la participation de groupes d'entreprises aux activités commerciales internationales sur les marchés d'exportation.
- Travailler en étroite collaboration avec les partenaires fédéraux et provinciaux d'Équipe Canada, le secteur privé et d'autres intervenants commerciaux en ce qui concerne la planification et l'exécution des programmes commerciaux.
- Jouer un rôle de défenseur des intérêts de la région en ce qui concerne l'élaboration des politiques et programmes commerciaux du pays.
- Faire des recherches sur les enjeux essentiels au renforcement du commerce dans la région.

Plans et priorités

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 80 exportateurs potentiels ayant terminé la formation en préparation à l'exportation en 1999-2000. ✓ 80 PME ayant réussi à percer sur le marché international (c.-à-d. nouveaux exportateurs) en 1999-2000. ✓ 40 exportateurs diversifient leurs activités sur les marchés internationaux en 1999-2000. | <ul style="list-style-type: none"> ✎ Identifier des exportateurs potentiels et leur offrir la formation et l'encadrement nécessaires pour exporter. ✎ Offrir une aide financière et des conseils aux entreprises prêtes à exporter pour les aider à réussir leurs premières ventes à l'étranger. ✎ Inciter les entreprises à former des réseaux d'exportation et à lancer des activités commerciales de promotion du commerce extérieur sur les principaux marchés. |
|---|--|

Résultats escomptés

La croissance de l'économie de la région de l'Atlantique passe par une amélioration du rendement à l'exportation. L'augmentation du nombre d'emplois est fondamentalement liée à l'augmentation du nombre de ventes destinées à l'exportation. La stratégie commerciale de l'APÉCA a pour but d'améliorer le rendement à l'exportation de la région de l'Atlantique en augmentant la capacité des PME de créer des activités et de les développer.

Accroître le nombre de nouveaux exportateurs et le nombre de ventes par les exportateurs sur les marchés actuels et les nouveaux marchés.

Objetif principal :

Commerce :

Commerce, investissements et tourisme

- Surveiller l'élaboration et la mise en œuvre de la politique des RIR à la suite de son évaluation ou d'autres mesures stratégiques, et y participer.
- Participer à l'élaboration du Plan spatial à long terme III de l'ASC afin de créer des retombées au Canada atlantique dans le secteur des sciences et de la technologie spatiales, en mettant l'accent sur la commercialisation de la technologie.
- Gérer les retombées actuelles sur le Canada atlantique, relativement aux marchés.
- Capacité et compétences technologiques accrues, p. ex. dans le domaine des matériaux de pointe et du génie aéronautique; renforcement des relations et des alliances commerciales avec les grandes sociétés internationales.
- Retombées au Canada atlantique attribuables à des activités de l'ASC dans la région.
- Capacité et compétences technologiques accrues, p. ex. dans le domaine des matériaux de pointe et du génie aéronautique; renforcement des relations et des alliances commerciales avec les grandes sociétés internationales.

Plans et priorités Résultats escomptés

<p>Plans et priorités</p> <p>✓ Trouver des occasions nouvelles de collaboration et de création de partenariats en matière de recherche avec des intervenants stratégiques, à l'échelle nationale et régionale, relativement aux questions et possibilités ayant un lien avec le mandat de l'Agence et le développement durable au Canada atlantique, et y donner suite.</p> <p>Résultats escomptés</p> <p>Études d'orientation et/ou tables rondes et colloques donnant lieu à un élargissement du réseau de partenaires stratégiques et à une meilleure compréhension des problèmes et perspectives économiques de la région.</p>	<p>Plans et priorités</p> <p>Participer à l'élaboration de la stratégie et à la négociation des retombées des projets, et par des visites dans les entreprises concernées et des séances d'information, faire connaître aux grandes sociétés et aux investisseurs la capacité de la région de l'Atlantique.</p> <p>✓ Meilleures chances d'obtenir, dans l'avenir, de grands marchés fédéraux pour le Canada atlantique afin d'en retirer des avantages sur les plans du commerce, de la technologie et des investissements.</p> <p>Résultats escomptés</p> <p>Les acquisitions du gouvernement du Canada, par l'entremise tout particulièrement de la Politique des retombées industrielles et régionales (RLR), fournit au Canada atlantique des occasions d'acquérir et de perfectionner la technologie et les compétences, d'obtenir des investissements étrangers, d'accéder à des marchés d'établir des relations et des alliances commerciales avec de grandes sociétés internationales. Grâce à des activités liées aux politiques et aux programmes et en partenariat avec les principaux ministères et sociétés privées qui s'occupent des acquisitions, la fonction de défense des intérêts vise à maximiser les retombées au Canada atlantique et à faire en sorte qu'elles soient un complément stratégique d'autres mesures qui appuient le développement à long terme des secteurs de croissance basés sur le savoir (p. ex. l'aérospatiale) dans la région.</p> <p>c. Stratégie d'acquisition et de retombées industrielles :</p>
--	--

Le programme de recherche continuera d'être axé sur l'examen des principaux débouchés et défis de l'économie du Canada atlantique. Entre autres sujets traités, on pourrait retrouver une exploration plus poussée des possibilités de croissance dans les secteurs clés de l'économie du savoir et des problèmes technologiques connexes, l'identification des occasions d'améliorer la capacité commerciale de la région et les problèmes liés à l'acquisition de compétences par la main-d'œuvre régionale. De plus, des efforts seront faits pour continuer d'élargir le réseau de partenaires de l'Agence, en ce qui concerne la recherche sur les politiques.

Le programme de l'Agence relativement à la politique et à la recherche en matière économique repose sur l'expérience globale de la région, sur les données fournies par les intervenants et partenaires du développement économique et sur les constatations et les connaissances découlant des recherches et consultations effectuées, de plus en plus nombreuses. Il existe un plan de recherche orienté vers l'avenir, il reflète et appuie les nouveaux enjeux économiques régionaux, provinciaux et locaux, les problèmes structurels et les possibilités de l'économie de la région de l'Atlantique, les considérations sectorielles spécifiques, les politiques fédérales clés et les priorités et programmes stratégiques de l'APÉCA. La formule adoptée par l'APÉCA comprend des activités internes de recherche, des recherches effectuées par des partenaires de l'extérieur et en collaboration avec eux et des tables rondes et colloques sur les politiques. Cette formule contribue à étendre le rayon d'action horizontal de l'Agence en faisant intervenir un réseau grandissant de partenaires régionaux dont des organisations chargées d'élaborer les politiques officielles, des universités et des représentants de la collectivité économique, des associations de gens d'affaires et des entreprises individuelles.

b. Programme relatif à la politique et à la recherche en matière économique :

✎	Porter les questions liées au développement de la région de l'Atlantique à l'attention des ministères.
✓	Politiques et programmes fédéraux tenant compte des besoins du Canada atlantique.
Plans et priorités	
Résultats escomptés	

réseaux de gens d'affaires et d'intervenants régionaux de façon à influencer sur les examens des grandes politiques fédérales et les grandes stratégies économiques. Il faut en outre une approche coordonnée pour influencer sur les décisions en matière d'approvisionnement et de dépenses.

La *Loi sur l'APECA* a confié à l'Agence le rôle et le mandat de défendre les intérêts, les priorités et les préoccupations du Canada atlantique dans l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral, la conception des programmes et le choix des projets. Il est de ce fait reconnu que l'économie du Canada atlantique, qui compte 8 % de la population canadienne, doit encore procéder à de grands rajustements et composer avec d'importants changements structurels. Il est également reconnu que la Canada atlantique a les caractéristiques démographiques et économiques uniques d'une région composée de quatre provinces dont les programmes d'action et les intérêts divergent souvent.

Les objectifs de base de la défense des intérêts et de la coordination consistent notamment à :

- cerner les problèmes qui peuvent influencer sur les perspectives de développement économique du Canada atlantique, les analyser et donner des conseils à cet égard;
- veiller à ce que les partenaires du Portefeuille, les autres ministères et les organismes centraux connaissent les intérêts, les priorités et les préoccupations du Canada atlantique et y soient sensibles;
- assurer une communication et une sensibilisation réciproques, qui facilitent la compréhension et la connaissance des politiques, des perspectives et des priorités de la région et de celles élaborées à son intention;
- élaborer et promouvoir des réseaux locaux et régionaux avec les partenaires du Portefeuille, d'autres ministères, des intervenants du secteur privé et du secteur public en général afin d'obtenir une coordination optimale des stratégies régionales de développement économique.

L'effort de défense des intérêts de l'APECA est mis de l'avant par des alliances stratégiques et des partenariats locaux et régionaux, grâce à un réseau de bureaux régionaux et locaux et du bureau d'Ottawa. Les conseils fédéraux régionaux, par exemple, qui se composent de cadres supérieurs du gouvernement fédéral de chacune des provinces de l'Atlantique, offrent une excellente tribune de discussions pour coordonner et défendre les mesures fédérales au Canada atlantique, notamment les formules novatrices d'exécution des programmes et de prestation des services. Ces réseaux apportent au Portefeuille et au gouvernement en général une compréhension particulière de l'économie de la région de l'Atlantique ainsi que des défis et des débouchés du monde des affaires du Canada atlantique.

Pour obtenir l'appui du Cabinet en faveur des politiques et conseiller le ministre et le secrétaire d'État, il faut recueillir et diffuser de l'information sur les questions locales, régionales, provinciales et nationales et faire appel à la force des partenariats, des

Politiques, défense des intérêts et coordination









Plans et priorités	Résultats escomptés
<p>✎ Organiser une table ronde réunissant les partenaires du développement économique au Canada atlantique pour discuter des résultats de la recherche et établir l'orientation future des efforts liés aux PGC.</p> <p>✎ Mettre la dernière main à l'établissement et/ou au lancement des outils suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil diagnostique; - Inventaire/base de données en ligne sur les fournisseurs de cours; - Outil d'analyse comparative/ d'évaluation du rendement. 	<p>✓ Augmentation du nombre de clients de l'APBCA qui ont mis en œuvre ou restructuré des pratiques de gestion, ou qui ont autrement amélioré leurs compétences en gestion.</p> <p>✓ Sensibilisation accrue des partenaires du développement économique aux besoins en PGC des PME de la région de l'Atlantique et entente sur des mesures coordonnées.</p>

Objectifs principaux :

Offrir une base solide pour les politiques, les priorités et les programmes stratégiques de l'Agence;

Défendre les intérêts du Canada atlantique, ses priorités et ses préoccupations dans la prise de décisions, la conception de programmes et le choix des projets au gouvernement fédéral;

Promouvoir la capacité et les intérêts de la région de l'Atlantique pour influencer le programme d'approvisionnement du gouvernement de sorte que la région obtienne des marchés plus nombreux et plus intéressants et plus de retombées industrielles.

	Éducation/Orientation - Multiplier les occasions d'apprendre à devenir entrepreneur et à démarrer un entreprise.
	Formation et counselling - Favoriser l'accès à une formation et à des conseils de qualité en entrepreneuship.
	Formation de réseaux - Contribuer à la mise sur pied d'activités de réseautage et d'échanges pour favoriser le dialogue, l'apprentissage et les partenariats entre les entreprises, le gouvernement, les éducateurs et les entrepreneurs.
b)	Le programme Pratiques de gestion commerciale (PGC) devrait susciter une amélioration des pratiques de gestion des PME, lesquelles sont essentielles à leur survie et à leur croissance. Le Programme met l'accent sur les entrepreneurs actuels et nouveaux.
Plans et priorités	
	Résultats escomptés
	✓ Occasion donnée à la majorité des élèves de la maternelle à la 12 ^e année et aux étudiants du niveau collégial de se familiariser avec la formation entrepreneuriale d'ici l'an 2000.
	✓ Augmentation du nombre d'élèves/de jeunes qui participent à des programmes d'entreprise, de 400 en 1997-1998 à 1 200 d'ici l'an 2000.
	✓ Agrément de 50 conseillers en petites entreprises par année, en 1999 et en 2000, par l'Institut des conseillers en petites entreprises inc. (ICPEI).
	✓ Aide offerte au Comité des collèges de l'Atlantique pour le développement entrepreneurial, pour la mise en œuvre d'une stratégie régionale.
Plans et priorités	
	Pratiques de gestion commerciale
	✓ Coordonner la réalisation d'une recherche sur le recours aux PGC par les entreprises du Canada atlantique.
	✓ Exposé de principes décrivant les besoins des PME et approche coordonnée pour répondre à ces besoins.
Résultats escomptés	

2. Plans et priorités par priorité stratégique :

E ntrepreneurship et acquisition de compétences

Objectif principal :

Accroître le nombre de Canadiens de la région de l'Atlantique qui choisissent de lancer leur propre entreprise et améliorer les chances de survie et de croissance de ces entreprises.

- a) Les activités de développement de l'entrepreneurschip jouent un rôle clé dans le programme de l'APÉCA et le *programme national de création d'emplois et de croissance* du gouvernement. L'entrepreneurschip est axé sur les groupes de clients cibles, les entrepreneurs actuels et nouveaux et les organismes d'aide aux entreprises.

- En ce qui concerne les nouvelles entreprises du Canada atlantique, 71 % environ des emplois créés entre 1989 et 1995 l'ont été dans des entreprises de moins de 100 employés.
- Dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), on associe le niveau plus élevé d'emplois autonomes à des niveaux plus élevés de croissance des emplois à long terme et du PIB.

Plans et priorités

- ✓

Recherche/Evaluation - Enrichir la base de connaissances et accroître la compréhension à l'égard des pratiques de développement de l'entrepreneurschip et des tendances relatives aux PME dans la région.
- ✓

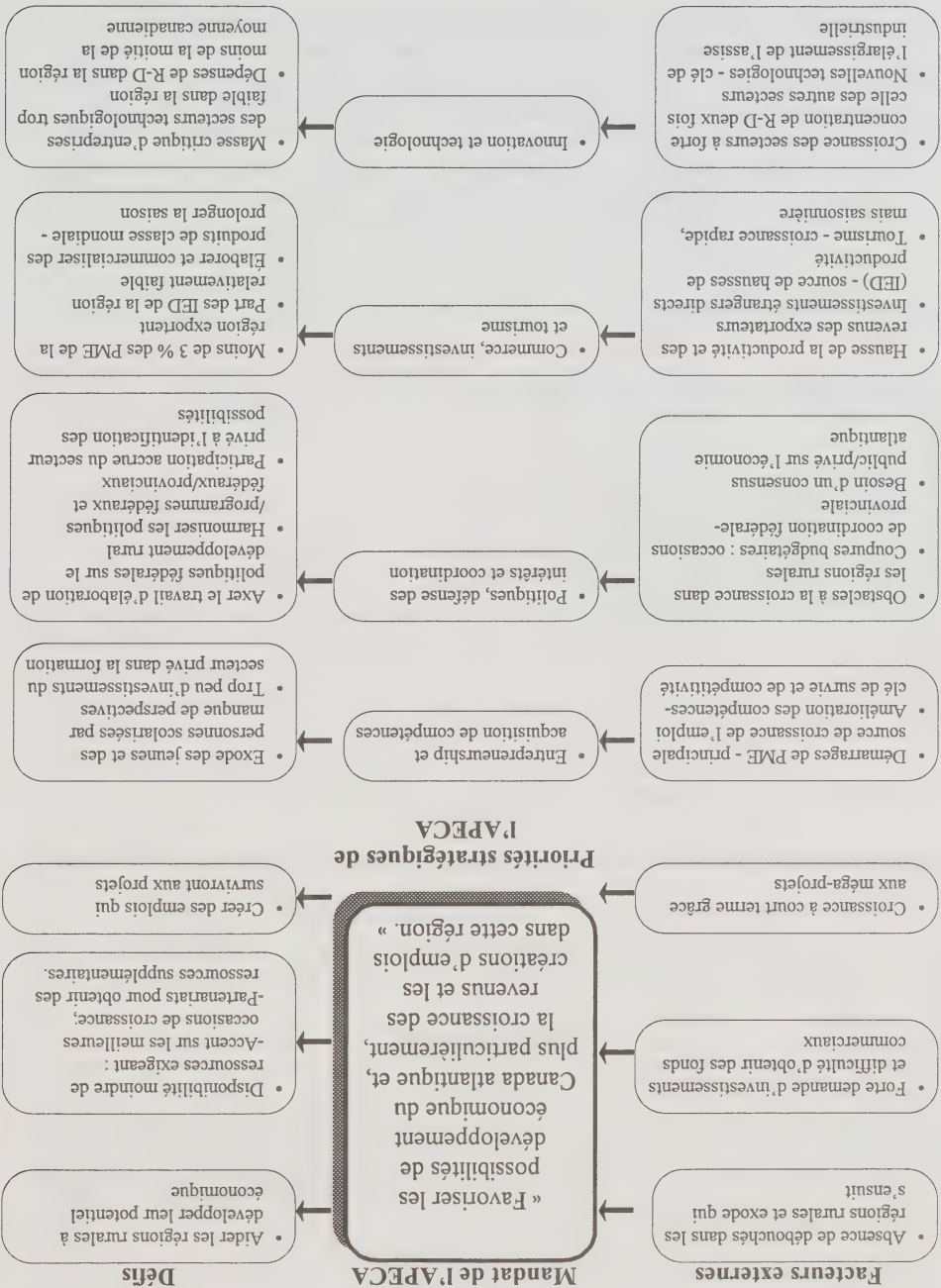
Utilisation d'outils de promotion, p. ex. des programmes médiatiques et des publications qui présentent des modèles d'entrepreneurs; indice d'« intention de démarrer une entreprise » de 18 % de la population du Canada atlantique d'ici l'an 2000.

Résultats escomptés

- ✓

Recherche pour déterminer ce dont ont besoin les organisations vouées au développement pour mieux aider les femmes à réaliser leur potentiel entrepreneurial.

Figure 5 : L'économie mondiale et les défis de l'APÉCA

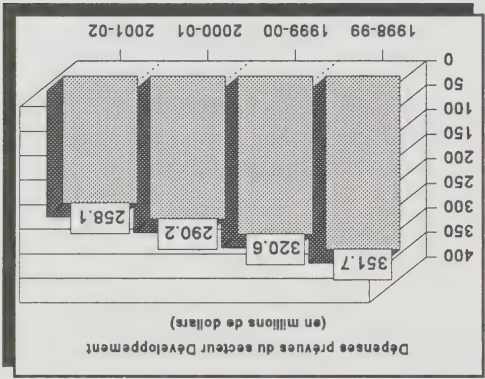


1. Objectif :

Objectif principal :

Favoriser les possibilités de développement économique au Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emploi dans cette région.

Figure 4 : Dépenses prévues du secteur Développement



Le secteur Développement comprend les fonctions politiques, planification et exécution des programmes. Ce secteur d'activité est réparti ainsi : Développement des entreprises ; Centres de services aux entreprises du Canada, Développement économique des collectivités et Programme de COOPÉRATION. Ces secteurs correspondent aux activités principales de l'Agence.

Les priorités stratégiques de l'APÉCA—Entrepreneurship et acquisition de compétences, Politiques, défense des intérêts et coordination,

Commerce, investissements et tourisme, Innovation et technologie—ont encore leur raison d'être dans la croissance et le développement de l'économie du Canada atlantique. La Figure 5 illustre de quelle façon les priorités stratégiques de l'APÉCA s'attaquent aux éléments essentiels au développement économique de la région de l'Atlantique et elle indique les grands défis que devra relever l'APÉCA dans la poursuite de son mandat. Il faudra avant tout, compte tenu de la diminution des ressources disponibles pendant la période de planification, continuer d'orienter l'aide vers les meilleures occasions d'accroître la croissance et la compétitivité régionales. Entre autres, il faudra établir une stratégie pour soutenir les PME actuelles qui réussissent bien et pour aider les entreprises des secteurs en pleine croissance comme la technologie de l'information, les services environnementaux et les occasions découlant des méga-projets pétroliers et gaziers.

Figure 3 : Principaux résultats

pour aider les gens de la région de l'Atlantique :		Résultats :	Priorité stratégique	Gamme de services
Stimuler l'activité économique dans la région de l'Atlantique, créer des emplois et augmenter le revenu gagné.	• Démarche fédérale-provinciale de développement économique coordonnée dans les secteurs prioritaires donnant lieu à une croissance durable de l'emploi;	• Recherche internationale et nationale et partenariats avec le secteur privé qui contribuent à la commercialisation et à la diffusion de la technologie;	• Innovation et technologie	• Politiques, défense des intérêts et coordination et Programme de COOPÉRATION
	• Emplois et démarrages d'entreprises en raison d'un meilleur accès aux capitaux par les petites et moyennes entreprises du Canada atlantique;	• Accès aux gros contrats par les entreprises de la région de l'Atlantique;	• Entrepreneurs et acquisition de compétences et accès aux capitaux	• Politiques, défense des intérêts et coordination
	• Recettes touristiques accrues et élaboration de nouveaux produits touristiques pour la région.	• Amélioration des pratiques de gestion commerciale des PME;	• Nombre de nouveaux exportateurs et de participants aux cours sur la préparation à l'exportation;	• Entrepreneurs et acquisition de compétences
Voir à l'acquisition de compétences et à l'adoption de meilleures pratiques de gestion dans les petites et moyennes entreprises du Canada atlantique.	• Cours d'entrepreneurs à chaque niveau du système scolaire, en partenariat avec les ministères provinciaux de l'Éducation;	• Participation à des programmes axés sur les besoins spéciaux de groupes, p. ex. les Autochtones et les jeunes, en matière d'entrepreneurs.	• Entrepreneurs et acquisition de compétences	• Entrepreneurs et acquisition de compétences
	• Améliorer les perspectives économiques grâce au développement collectif, en mettant l'accent sur les régions rurales.	• Développement, en toute autonomie, des collectivités et emplois de rechange dans les régions touchées par la fermeture de la pêche au poisson de fond de l'Atlantique.	• Développement économique communautaire	• Centres de services aux entreprises du Canada
		• Projets d'adaptation		

PARTIE III - PLANS ET PRIORITÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ET GAMME DE SERVICES

Dans la présente Partie, est présentée de l'Agence, ainsi que sur les plans et priorités, par stratégies et des gammes de services de l'Agence, province.



Sommaire des plans, des priorités et des stratégies clés

1. Secteurs d'activités

Le programme de l'APECA se répartit en deux grands secteurs d'activités : le Développement économiquement et l'Administration générale. La majorité des efforts de l'APECA en vue d'atteindre ses objectifs sont prévus par le secteur Développement. Le secteur Administration générale distingue les fonctions administratives de l'Agence des activités directement liées aux programmes de l'organisation.

Développement :

Soutenir et favoriser les possibilités de développement économique dans la région de l'Atlantique, particulièrement auprès des PME, par la planification, les études analytiques, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets et la défense des intérêts de la région de l'Atlantique.

Administration générale :

Assurer une gestion efficace et efficiente des ressources de l'APECA et la mise en place des systèmes et services administratifs permettant d'appuyer la prise de décisions par la direction et d'accroître la responsabilité de la direction et le contrôle opérationnel.

2. Principaux résultats

Au cours des trois prochaines années, les plans de l'APECA vont continuer d'être axés sur les priorités stratégiques et gammes de services énumérées à la Partie II. La Partie III donne les points saillants des principaux plans qui seront entrepris, et les résultats escomptés. La figure 3 présente un résumé des principaux résultats prévus pour 1999-2000.

Figure 2 : Plan de dépenses



Vue d'ensemble du Ministère				
	Prévision des dépenses 1998-1999*	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
(en millions de dollars)				
Dépenses brutes de programme	363,5	332,0	301,6	269,5
<i>Moins : Recettes à valoir sur le crédit</i>				
Dépenses de programme nettes	363,5	332,0	301,6	269,5
<i>Moins :</i>				
Recettes à valoir sur le Trésor	34,0	38,0	38,0	38,0
<i>Plus :</i>				
Coût estimatif des services fournis par d'autres ministères	2,8	2,8	2,8	2,8
Coût net de l'Agence	332,3	296,8	266,4	234,3

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

produits clés. La faiblesse continue des activités du secteur public va limiter à 1,7 % la croissance dans les industries de services. L'emploi devrait augmenter de 1,3 % dans la région, en 1999, comparativement à une augmentation de 1,9 % pour l'ensemble du Canada. Au Canada atlantique, le taux de chômage devrait tomber à 12,1 % alors qu'il était de 12,9 % en 1998. Le ralentissement des activités à la mine Phalen et la privatisation de la Société de développement du Cap-Breton (Devco) représenteront des défis économiques supplémentaires pour le Cap-Breton.

Même si les perspectives économiques à court terme sont bonnes en raison de gros projets d'investissement et d'une croissance soutenue dans certains secteurs, notamment la technologie de l'information et le tourisme, la région continue de connaître un certain nombre de problèmes structurels. Le peu de possibilités dans les régions rurales et de perspectives pour les jeunes font que beaucoup de gens doivent quitter la région. Ce problème est particulièrement aigu dans la région du Canada atlantique où 47 % de la population vit dans des zones rurales, comparativement à 22 % pour l'ensemble du Canada. Le ralentissement de la croissance démographique qui s'ensuit freine l'activité économique en réduisant la demande interne. En outre, les personnes qui quittent la région sont généralement plus scolarisées, elles contribuent à un exode de ressources humaines compétentes. La région doit continuer à élargir son assise industrielle et à accroître le niveau de participation des petites entreprises aux marchés d'exportation internationaux. De même, les niveaux de productivité profiteraient d'une adoption plus grande de technologies avancées, de niveaux de formation plus élevés et d'une augmentation de la recherche et du développement. Les défis que l'APÉCA doit relever dans le cadre de ses efforts de développement économique sont décrits dans la figure 5 à la page 22.

caractère technologique et sur les préparatifs nécessaires à l'établissement d'une économie du savoir, l'augmentation des débouchés commerciaux, le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'acquisition de compétences en gestion, le tourisme, le développement rural et communautaire et une réduction durable du chômage.

4. Perspectives économiques

L'économie du Canada atlantique s'est considérablement améliorée en 1998, la croissance économique a été soutenue par d'importants investissements et une augmentation des dépenses des consommateurs. On pense que le produit intérieur brut réel (PIB) du Canada atlantique aura augmenté de 3,5 % en 1998, comparativement à un gain de 1,5 % en 1997. Au cours de 1998, la croissance économique de la région a pu compter sur la production pétrolière extra-côtière, la construction d'autoroutes et l'exploitation des ressources gazières de l'île de Sable. Après plusieurs années de faible croissance économique comparativement à l'économie du Canada, le taux d'accroissement de cette année devrait dépasser le taux national de 2,8 %. L'augmentation globale de recettes touristiques du Canada atlantique en 1998 s'est établie à 5,6 %.

En 1998, l'emploi mensuel moyen au Canada atlantique a augmenté de 2,8 %, soit le même taux que pour l'ensemble du Canada. Au cours de cette période, le taux de chômage de la région s'est établi, en moyenne, à 12,9 %, une baisse par rapport aux 14 % enregistrés au cours de la même période en 1997. En dépit d'améliorations sur le marché de l'emploi, les gens continuent de quitter la région. La population de chacune des provinces de l'Atlantique a diminué entre juillet 1997 et juillet 1998, en raison surtout de l'émigration. La population du Canada atlantique a diminué de 11 152 personnes ou de 0,5 % au cours de cette période alors que la population canadienne s'est accrue de 1 %.

Selon le Conférence Board du Canada, les perspectives économiques générales du Canada atlantique, pour 1999, sont bonnes; l'économie de la région est soutenue par les activités d'exploitation dans le secteur des hydrocarbures. En dépit du ralentissement économique international et de la permanence des incertitudes économiques et financières mondiales, on s'attend à ce que l'économie de la région enregistre une croissance de 3 % en 1999. Cette prévision est plus élevée que celle concernant l'ensemble du Canada, soit 2,5 %. Au cours de 1999, on s'attend encore à ce que le moteur de la croissance économique soit la production pétrolière extra-côtière d'Hibernia, la construction d'autoroutes et les aménagements liés au gaz naturel de l'île de Sable, notamment la construction d'un pipeline. Dans les industries de transformation, le rendement devrait augmenter de 6,5 % puisqu'on peut compter sur une forte croissance dans les secteurs de la fabrication, de la construction et des mines.

On s'attend à ce que la situation soit plus difficile dans certains secteurs, notamment la foresterie et l'exploitation des métaux compte tenu de la chute des prix de plusieurs

2. Le portefeuille de l'Industrie

En tant que membre du portefeuille de l'Industrie, créé en 1996 pour mieux coordonner les mesures horizontales du gouvernement, l'APÉCA est bien placée pour veiller à ce que ses priorités contribuent au programme microéconomique général du gouvernement, et l'appuient.

En tant que membre du Portefeuille, l'APÉCA a la possibilité de participer aux discussions sur les questions économiques, veillant ainsi à ce qu'il soit tenu compte des besoins et des réalités des entreprises et des collectivités du Canada atlantique dans les mesures et programmes stratégiques du gouvernement. Sa participation au Portefeuille lui donne aussi accès à une plateforme qui lui permet de mieux coordonner et intégrer ses activités. Sa participation au Portefeuille a pour effet d'étendre la portée de ses démarches en matière de développement économique puisqu'elles sont basées sur le partenariat et la collaboration avec les clients et avec les parties intéressées.

Le Portefeuille est un grand défenseur national des entreprises en général et des petites entreprises en particulier. Ce rôle est renforcé par des réseaux locaux et régionaux d'intervenants et de clients, ainsi que par la prestation de services qui sont propres à l'APÉCA et aux autres organismes régionaux. Le Portefeuille joue un rôle clé dans l'élaboration et la promotion de la politique microéconomique et sectorielle, et les organismes régionaux procurent une importante dimension locale et régionale à ce processus.

L'APÉCA continuera de travailler étroitement avec le Portefeuille, en ce qui concerne tout particulièrement la politique sur le réchauffement de la planète, le problème de l'an 2000, les Foires-info de la petite entreprise, le développement économique des Autochtones, le réseau de Centres de services aux entreprises du Canada, l'élaboration des politiques relatives à la science, à la technologie et à l'innovation, et les communications.

3. Contexte fédéral-provincial

Avec ses quatre gouvernements provinciaux et ses petites collectivités très dispersées, le Canada atlantique a besoin d'une plus grande coordination des efforts à l'échelle régionale. L'APÉCA continuera de travailler avec les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique pour établir les priorités communes de développement économique et y donner suite. Même si les enjeux plus particuliers varient d'une province de l'Atlantique à l'autre, les préoccupations liées aux soins de santé, à l'éducation et aux programmes sociaux, de même que le système général d'accords fiscaux seront au cœur du programme fédéral-provincial. Les priorités économiques seront, entre autres, de continuer à mettre l'accent sur la prospérité du secteur des PME, sur la technologie, les occasions d'affaires à

societ. Au Canada atlantique, pareille demarche de partenariats est appliquee dans nombre de secteurs, notamment le commerce et les projets d'investissement, la promotion du tourisme, la mise en valeur de secteurs technologiques nouveaux et diversifies, les methodes a valeur ajoutee dans les secteurs lies aux ressources, l'etablissement de liens entre les etablissements postsecondaires et les secteurs economiques, la diffusion de la technologie de l'information dans les ecoles et les collectivites et l'acquisition de competences chez les travailleurs actuels et futurs de la region.

Le mandat et les strategies de l'APECA sont etroitement lies au cadre strategique global et ils le soutiennent. En outre, conformement a la *Loi sur le verificateur general*, l'Agence a officiellement adopte une strategie de developpement durable qui s'attache aux preoccupations sociales, economiques et environnementales et les integre dans le processus de prise de decisions. Grace a cette strategie, l'APECA tient compte des facteurs ecologiques dans ses nouvelles activites et encourage l'eco-efficience de ses clients, de ses partenaires et des autres intervenants de la region. La strategie vise egalement une plus grande sensibilisation a l'importance d'un developpement economique durable dans les collectivites et un developpement accru de l'industrie de l'environnement du Canada atlantique.

L'Agence continuera d'etre un chef de file, au Canada atlantique, pour ce qui est de coordonner la mesure gouvernementale Partenariat rural canadien. Grace a cette mesure, un groupe de ministeres federaux aide les collectivites rurales a tirer profit des debouches economiques. De telles partenariats permettent aux regions et aux collectivites de realiser leur potentiel economique et social.

Dans la region, l'APECA assure le lien avec les politiques et priorites generales du gouvernement. La politique globale de l'APECA est axee sur le developpement economique des collectivites, sur les PME, sur l'innovation, sur le commerce, les investissements et le tourisme, de meme que sur l'entrepreneuriat et l'acquisition de competences. L'Agence cree ainsi des possibilites de croissance economique en misant sur la capacite et les forces de la region. En outre, l'APECA voit a ce que les politiques economiques federales soient coordonnees et elle essaie d'eviter tout chevauchement et double emploi de programmes federaux dans la region. En etroite collaboration avec ses partenaires federaux, les provinces, les etablissements publics et les organisations communautaires, l'Agence s'emploie a creer des occasions d'affaires et a favoriser la croissance economique.



1. Le cadre de la politique économique

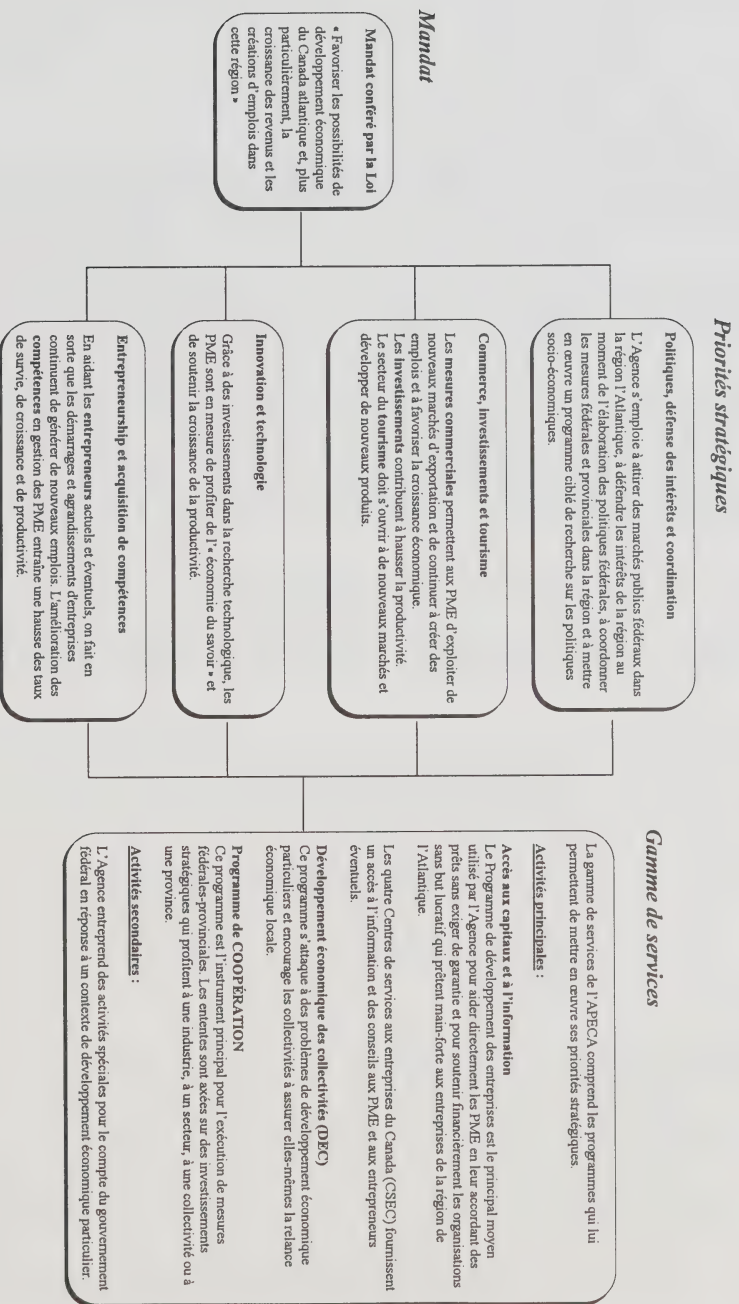
Le gouvernement fédéral appuie nombre de thèmes et de stratégies qui engagent la population canadienne dans le développement économique, notamment :

- aider les petites et moyennes entreprises à se développer et à commercialiser de nouvelles technologies;
- appuyer les sciences, la technologie et la création de connaissances;
- brancher les Canadiens et les Canadiennes à l'autoroute de l'information;
- assurer une relation de partenariat entre les gouvernements;
- accroître les possibilités dans les régions rurales;
- élargir l'assise économique du Canada;
- accroître les possibilités pour les collectivités autochtones;
- accroître les possibilités pour les jeunes.

Dans ce cadre stratégique, tous les efforts sont faits pour que le Canada s'adapte à la nouvelle économie mondiale, désormais basée sur le savoir, où l'information et la connaissance sont considérées comme les principaux rouages de la croissance économique et du bien-être à long terme de la société. Le gouvernement fédéral encourage l'adaptation et l'adoption de technologies novatrices dans tous les secteurs et dans toutes les régions du pays. Les efforts sont appuyés par une recherche de partenariats avec tous les paliers de gouvernement et le secteur privé. L'objectif consiste à atteindre des niveaux de scolarité et de formation, de même que les compétences nécessaires à la mise au point et à l'utilisation des technologies nouvelles pour produire efficacement des biens et services. Non seulement les politiques favorisent le développement des industries de haute technologie, mais elles encouragent aussi l'adoption de technologies et de méthodes nouvelles dans les industries traditionnelles, le secteur des ressources par exemple, pour stimuler la R-D dans l'industrie et rehausser les taux de productivité.

Le cadre stratégique du gouvernement fédéral encourage fortement la promotion du commerce, des investissements et des occasions d'affaires; on s'efforce tout autant d'attirer les investissements étrangers au Canada que d'élargir les marchés d'exportation des entreprises canadiennes. Ces démarches tirent également profit du travail d'équipe accompli par les divers paliers de gouvernement et les partenaires du secteur privé. Ces genres de partenariats font en outre ressortir les efforts du gouvernement en vue de favoriser l'innovation, de même que les efforts plus vastes qu'il déploie pour aider l'ensemble des régions et des collectivités à développer leur plein potentiel économique et

Figure 1 : Liens entre le mandat, les priorités stratégiques et la gamme de services



5. Position à l'intérieur du gouvernement

Depuis le début de 1996, l'APECA fait partie du portefeuille de l'Industrie, qui regroupe les principaux ministères et organismes chargés des sciences, de la technologie, du développement régional des services commerciaux, des normes et de la politique micro-économique. Ces derniers relèvent du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Le mandat, la mission, les objectifs, les priorités et la gamme de services du Portefeuille reflètent le *programme national de création d'emplois et de croissance* du gouvernement qui vise :

- le développement des petites et moyennes entreprises (PME);
- l'accroissement des activités commerciales et des investissements étrangers;
- l'amélioration de la technologie et l'innovation;
- l'accroissement des occasions d'emploi pour les jeunes.

Le Portefeuille est fondé sur l'engagement de ses membres à l'égard des concepts de collaboration et de partenariat, lesquels sont au cœur des démarches de l'APECA visant à répondre aux besoins des PME de la région de l'Atlantique et à leur permettre de saisir les occasions qui s'offrent à elles.

Le travail de l'APECA tient compte des priorités du gouvernement concernant la mise en œuvre du *programme national de création d'emplois et de croissance*.

6. Mise en œuvre en partenariat

La démarche de l'APECA en matière de développement économique est fondée sur les partenariats qu'elle a créés avec le milieu des affaires (PME et associations de gens d'affaires), les provinces, d'autres ministères et organismes gouvernementaux, les établissements d'enseignement ainsi que divers organismes de développement économique des secteurs public et communautaire.

Le développement économique régional étant une entreprise à long terme, complexe et multidimensionnelle, la solution fait intervenir un vaste éventail d'intérêtés. La presque totalité du travail qu'effectue l'APECA fait appel à des partenariats.

À la page suivante, la Figure 1 illustre les liens entre le mandat de l'APECA, ses quatre priorités stratégiques et la gamme des services qu'elle offre.

économique en réaction à de grands problèmes économiques, comme a) le ralentissement des activités dans l'industrie du poisson de fond de l'Atlantique, b) la fermeture des bases militaires et c) l'abandon du service de traversier entre Borden et Cape Tormentine.

4. Structure hiérarchique :

Le Siège social de l'APECA est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Ses composantes sont les suivantes : cabinet du président, Politiques et programmes, Affaires corporatives et Tourisme, Finances et Services corporatifs, Services juridiques et Ressources humaines. La structure organisationnelle est présentée au tableau 2, à la page 60.

L'exécution des programmes de l'APECA incombe aux vice-présidents régionaux, qui ont leur bureau dans chacune des provinces de l'Atlantique. À Sydney, en Nouvelle-Écosse, le vice-président de la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) veille à l'exécution de la plupart des programmes de l'APECA au Cap-Breton. Chaque vice-président détient les pouvoirs ministériels délégués nécessaires à l'approbation des projets et propositions relevant de son secteur de responsabilités.

Par l'entremise de son bureau d'Ottawa, l'APECA veille à la défense des intérêts des Canadiens de la région de l'Atlantique dans l'élaboration des politiques et programmes d'envergure nationale; elle veille également à la défense des intérêts des entrepreneurs de la région, en ce qui concerne les marchés publics fédéraux.

La Loi sur l'APECA prévoit la mise sur pied d'un Conseil consultatif de l'APECA. Le Conseil est composé du président de l'APECA et d'au plus sept autres membres qui représentent tous les secteurs de la région de l'Atlantique.

Le président de l'APECA est également président de la SECB. Cette dernière est une société d'État créée dans le but de promouvoir le financement et le développement de l'industrie dans l'île du Cap-Breton, de contribuer à la création d'emplois dans des industries autres que celle de la production du charbon et d'élargir l'assise économique de l'île. Même si la SECB et l'APECA entretiennent d'étroites relations de travail et si de nombreux programmes de l'APECA sont offerts au Cap-Breton par l'intermédiaire de la SECB, cette dernière est une entité tout à fait distincte. Elle présente son propre rapport au Parlement, par l'intermédiaire du ministre et du secrétaire d'État, et elle n'est en conséquence pas incluse dans le présent document.

Accès aux capitaux et à l'information - Ces activités sont exercées par l'entremise du PDE et des CSFC :

Programme de développement des entreprises (PDE) : Le PDE vise à aider les PME à mettre sur pied, à agrandir ou à moderniser leurs installations en leur facilitant l'accès à des capitaux sous forme de prêts consentis sans intérêt et sans exiger de garantie. Certains prêts sont remboursables seulement si les objectifs du projet sont atteints, alors que les autres sont remboursables peu importe les résultats. Il appuie en outre les organisations sans but lucratif qui offrent des services aux entreprises de la région de l'Atlantique.

Centres de services aux entreprises du Canada (CSFC) : Les CSFC, situés dans chacune des quatre provinces de l'Atlantique, fournissent des services et des renseignements commerciaux aux PME et aux personnes désireuses de se lancer en affaires. Divers moyens sont utilisés, notamment une ligne téléphonique sans frais (1-800), Internet, le télécopieur et des services au comptoir.

Développement économique des collectivités (DEC) :

Ce programme favorise une prise en charge par les membres d'une collectivité pour améliorer leur situation économique. Le gouvernement peut aider en facilitant l'accès à ses propres ressources et en contribuant à l'établissement de liens et de partenariats entre les intervenants du secteur privé et du secteur public. L'APECA a aussi appuyé la création de fonds de placement et de services pour les PME par l'entremise des organisations de DEC.

Programme de COOPÉRATION :

Les ententes de COOPÉRATION sont en fait d'importants programmes fédéraux-provinciaux à frais partagés qui visent à rendre le climat plus propice à la croissance économique. Le Programme met l'accent sur les investissements stratégiques qui profitent à une industrie, un secteur, une collectivité ou une province.

Activités secondaires

Forte de son réseau bien établi et de sa connaissance de la région de l'Atlantique, l'APECA met en œuvre des projets de développement particuliers pour le gouvernement fédéral, lesquels contribuent au bien-être économique général de la région. Ces projets comprennent l'adoption de mesures d'adaptation pour aider les collectivités à trouver de nouvelles perspectives d'emploi et de diversification

économique dans la région de l'Atlantique soient conçus et coordonnés de manière à améliorer globalement le climat des affaires.

L'APECA s'emploie à accroître la compétitivité des PME de la région. Selon Statistique Canada, plus de 95 % des nouvelles entreprises au Canada atlantique sont de taille petite ou moyenne et comptent moins de 100 employés.

Compte tenu de leur taille relativement petite, il arrive que les PME n'aient pas toutes les ressources internes nécessaires pour livrer concurrence et se développer. L'Agence joint ses efforts à ceux des PME et d'autres partenaires pour offrir des ressources comme l'information et les outils nécessaires au développement de marchés d'exportation; l'établissement de liens avec les universités pour augmenter la recherche et le développement et la mise en place de programmes adaptés aux besoins particuliers des PME des régions rurales pour qu'elles puissent profiter des débouchés commerciaux. La santé et l'essor des PME sont des éléments essentiels à la création et à la préservation des emplois dans la région.

2. Priorités stratégiques :

Les priorités stratégiques de l'Agence sont axées sur les moyens de favoriser la création et la croissance des PME, sur l'élimination des obstacles à la croissance, sur l'instauration d'un contexte favorable au développement et sur les secteurs qui offrent des perspectives particulières.

Priorités stratégiques de l'APECA

- Politique, défense des intérêts et coordination
- Commerce, investissements et tourisme
- Innovation et technologie
- Entrepreneurship et acquisition de compétences

3. Gamme de services :

L'APECA fait le lien entre ses priorités stratégiques et ses clients au moyen d'un éventail de programmes et de services, qui sont regroupés en activités principales et en activités secondaires.

Mandat et mission



Le mandat de l'Agence découle de la partie I de la *Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique*, L.R.C., ch. G-5.7, connue sous le nom de *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*. La Loi confère à l'APECA un vaste mandat portant sur le développement économique de la région de l'Atlantique.

Mandat de l'APECA

Favoriser les possibilités de
développement économique du Canada
atlantique et, plus particulièrement, la
croissance des revenus et les créations
d'emplois dans cette région.



Objectifs



1. Démarche en matière de développement économique

Pour remplir son mandat, l'Agence exerce deux activités principales :

- a) voir à ce que tout un éventail d'instruments et de ressources liés au développement des entreprises réponde aux besoins divers des entrepreneurs nouveaux et actuels de la région;
- b) encourager l'ensemble des partenaires des gouvernements fédéral et provinciaux à faire en sorte que tous les programmes et les activités de développement

Déclaration de la direction



Rapport sur les plans et les priorités de 1999-2000

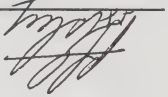
Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique pour 1999-2000.

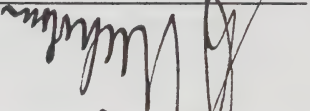
À notre connaissance, les renseignements :

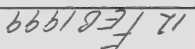
- décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats principaux escomptés de l'Agence;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

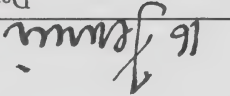
Nous sommes satisfaits des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de planification et de rapport sur laquelle repose le présent document sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


Peter Estey
Vice-président
Finances et Services corporatifs


J.D. Nicholson
Président


12 Feb 1999
Date


16 Jan 1999
Date

1. Message du secrétaire d'Etat

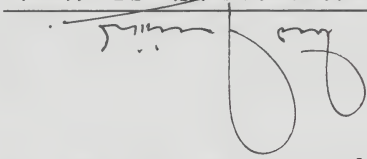
Bien que le mandat et la mission de l'APECA n'aient pas vraiment changé au cours des onze dernières années, sa façon de faire des affaires — et de chercher à atteindre ses objectifs — est aujourd'hui davantage ciblée. D'une part, l'APECA travaille en partenariat avec les gouvernements provinciaux de la région, les organismes des collectivités et les organisations industrielles à la création d'un environnement favorable au développement d'entreprises, de biens, de services et de procédés nouveaux; d'autre part, elle s'attache à répondre aux besoins concrets de ses clients, en regard à l'expansion des entreprises, en offrant un accès direct aux capitaux et aux renseignements commerciaux.

Les priorités et les programmes de l'APECA tiennent compte du programme national de création d'emplois et de croissance et les projets particuliers qu'elle entreprend sont axés sur l'entrepreneuriat et l'acquisition de compétences, l'innovation et la technologie, le commerce, l'investissement et le tourisme. L'Agence s'efforce en outre d'attirer des marchés fédéraux et elle défend les intérêts de l'Atlantique dans le cadre de l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral.

Ces investissements stratégiques dans les ressources humaines et les entreprises du Canada atlantique vont continuer de porter fruit à divers égards: nombre accru de nouvelles entreprises, taux de survie plus élevé des PME, amélioration des pratiques de gestion des petites entreprises, plus grand nombre d'exportateurs, cours d'entrepreneuriat plus nombreux à tous les niveaux du système scolaire de l'Atlantique et meilleur accès aux services aux entreprises offerts par le gouvernement.

Dans l'ensemble, ces efforts vont donner lieu à un accroissement des activités économiques, à un plus grand nombre d'emplois et à une augmentation du revenu gagné des gens de la région de l'Atlantique. La démarche adoptée en est une de collaboration; elle reconnaît la force qui émerge d'un regroupement des ressources du gouvernement fédéral avec les ressources, l'expérience et les compétences d'un vaste éventail de personnes qui vivent et travaillent dans cette région.

Le présent Rapport établit des objectifs exhaustifs, clairs et mesurables. Il traduit l'engagement permanent du gouvernement du Canada à l'égard du développement économique du Canada atlantique et je puis vous assurer que l'APECA va travailler sans relâche à la concrétisation de cet engagement.


L'honorable Fred J. Milhlin, C.P., député
Secrétaire d'Etat,

Agence de promotion économique du Canada atlantique

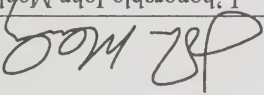
cherchant à croître, l'encouragement du commerce et de l'investissement et la stimulation de la croissance économique dans les collectivités canadiennes.

Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence de

promotion économique du Canada atlantique (APECA). Le Rapport expose à la population canadienne les activités, priorités et ressources prévues pour les trois prochaines années. En tant que membre du portefeuille de l'Industrie, l'APECA va continuer d'ouvrir des perspectives économiques dans la région de l'Atlantique afin de générer des emplois et d'augmenter les revenus gagnés. L'Agence va s'attacher à étendre l'acquisition de compétences et à améliorer les pratiques de gestion des petites et moyennes entreprises de l'Atlantique pour créer des débouchés économiques grâce au développement économique communautaire, en mettant l'accent sur les secteurs ruraux. Ces plans montrent comment l'APECA contribuera, à titre de membre du portefeuille de l'Industrie, à l'amélioration de la compétitivité du Canada.

Le Canada est bien placé pour figurer parmi les chefs de file mondiaux dans l'économie du savoir, au XXI^e siècle. Il possède les atouts nécessaires aux chapitres des ressources humaines, des institutions et de l'excellence dans la recherche. Il a l'intention de relier les Canadiens non seulement les uns aux autres mais aussi au marché mondial. Et il connaît les défis qui se posent et les possibilités qui s'offrent à lui. En mobilisant ses ressources, le Canada peut être à l'avant-garde de la nouvelle économie. Ensemble, nous pouvons nous assurer un succès continu à l'aube du nouveau millénaire.

L'honorable John Mahley



Messages du ministre et du secrétaire d'État



1. Message du ministre

À l'aube du XXI^e siècle et du

nouveau millénaire, nous

envisageons le Canada comme un

pays fort et dynamique, résolu à jouer

un rôle de chef de file dans

l'économie mondiale du savoir. Le

Canada continue à faire face aux

défis que représentent la mutation

rapide du monde et la nécessité de

faire profiter tous les Canadiens et

toutes les Canadiennes des avantages

de l'économie fondée sur le savoir.

Le gouvernement vise à stimuler la

croissance économique et à créer des

emplois, de manière à accroître les

revenus des Canadiens et des

Canadiennes et à améliorer leur

niveau de vie.

Notre niveau de vie dépend

directement de la productivité, et c'est pourquoi le Canada devra se préoccuper

principalement d'améliorer cette dernière dans les années à venir. À cet égard, le

portefeuille de l'Industrie aura un rôle déterminant à jouer. En effet, chargé de 42 p. 100

de tous les fonds fédéraux réservés aux sciences et à la technologie et de bon nombre des

leviers micro-économiques du gouvernement, le Portefeuille est on ne peut mieux placé

pour favoriser l'innovation et encourager l'excellence dans la recherche et les partenariats.

Les treize membres du Portefeuille réunissent une gamme variée de programmes

complémentaires pour aider à accroître la productivité et la compétitivité du Canada, en

mettant l'accent sur des priorités stratégiques telles que la promotion de l'innovation par le

biais des sciences et de la technologie, l'aide aux petites et moyennes entreprises

Le Portefeuille de l'Industrie est...

Agence de promotion économique du Canada

atlantique

Agence spatiale canadienne

Banque de développement du Canada*

Commission du droit d'auteur Canada

Conseil canadien des normes*

Conseil de recherches en sciences humaines du

Canada

Conseil de recherches en sciences naturelles et en

génie du Canada

Conseil national de recherches Canada

Développement économique Canada pour les

régions du Québec

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Industrie Canada

Statistique Canada

Tribunal de la concurrence

*N'est pas tenu de soumettre un rapport sur les plans et les

priorités.

Sigles ou abréviations utilisés dans le Rapport

ADR :	Administration de développement régional
ASC :	Agence spatiale canadienne
CLDE :	Corporation locale de développement économique
CSEC :	Centre de services aux entreprises du Canada
DEC :	Développement économique des collectivités
Devo :	Société de développement du Cap-Breton
DRHC :	Développement des ressources humaines Canada
ECNB :	Équipe Commerce Nouveau-Brunswick
EDE :	Entente sur la diversification économique
EDER :	Entente de développement économique régional
ETP :	Équivalent temps plein
FCI :	Fondation canadienne pour l'innovation
ICDE :	Initiative conjointe de développement économique
IED :	Investissements étrangers directs
LSPA :	La stratégie du poisson de fond de l'Atlantique
MRAP :	Mesures de restructuration et d'adaptation des pêches
NexPro :	Nouveaux exportateurs : Programme de formation et de consultation
NGC :	Norme générale de classification
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PDE :	Programme de développement des entreprises
PES :	Partenariat dans l'économie du savoir
PGC :	Pratiques de gestion commerciale
PIB :	Produit intérieur brut
PME :	Petites et moyennes entreprises
PRC :	Partenariat rural canadien
RIR :	Retombées industrielles et régionales
SCT :	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD :	Stratégie de développement durable
SDLE :	Sociétés de développement économique local
SECB :	Société d'expansion du Cap-Breton
SIF :	Stratégie d'information financière
TPSGC :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UNB :	Université du Nouveau-Brunswick

C. Rapports unifiés	42
1. Etat de préparation à l'an 2000	42
2. Stratégie de développement durable (SDD)	43
3. Qualité du service	44

D. Plans et priorités par province	44
Terre-Neuve et Labrador	44
Nouvelle-Ecosse	48
Ile-du-Prince-Edouard	54
Nouveau-Brunswick	58

E. Administration générale	62
1. Objectifs	62
2. Environnement opérationnel et mesures principales	63

Partie IV - Renseignements supplémentaires	65
--	----

Profil des ressources	65
Tableau 1 Industrie - Autorisations de dépenser	65
Tableau 2 Organigramme	66
Tableau 3 Equivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité	67
Tableau 4 Résumé par article courant de dépenses de l'Agence	68
Tableau 5 Ressources par programmes et par secteur d'activité pour l'exercice	69
Tableau 6 Paiements de transfert par secteur d'activité	70
Tableau 7 Recettes par programme	71
Tableau 8 Coût net des programmes pour l'exercice	71

Partie V - Renseignements supplémentaires	72
1. Site Web de l'APECA	72
2. Publications	72
3. Liste des bureaux	75
Index par sujet	77

Liste des figures

Figure 1 - Liens entre le mandat, les priorités stratégiques et la gamme de services	13
--	----

Figure 2 - Plan de dépenses	18
-----------------------------------	----

Figure 3 - Principaux résultats	20
---------------------------------------	----

Figure 4 - Dépenses prévues du secteur Développement	21
--	----

Figure 5 - L'économie mondiale et les défis que devra relever l'APECA	23
---	----

Budget des dépenses 1999-2000 *Rapport sur les plans et les priorités* *Table des matières*

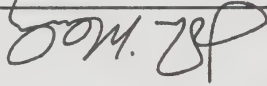
Partie I - Messages	1
A. Messages du ministre et du secrétaire d'Etat	1
1. Message du ministre	1
2. Message du secrétaire d'Etat	3
B. Déclaration de la direction	5
Partie II - Vue d'ensemble du Ministère	7
A. Mandat et mission	7
B. Objectifs	7
1. Démarche en matière de développement	7
2. Priorités stratégiques	8
3. Gamme de services	8
4. Structure hiérarchique	10
5. Position à l'intérieur du gouvernement	11
6. Mise en oeuvre en partenariat	11
C. Contexte opérationnel	13
1. Le cadre de la politique économique	13
2. Le portefeuille de l'Industrie	15
3. Contexte fédéral-provincial	15
4. Perspectives économiques	16
D. Plan de dépenses	18
Partie III - Plans et priorités par secteur d'activité et gamme de services	19
A. Sommaire des plans, des priorités et des stratégies clés	19
1. Secteurs d'activités	19
2. Principaux résultats	19
B. Développement	21
1. Objectif	21
2. Plans et priorités par priorité stratégique	23
3. Plans et priorités par gamme de services	35

Agence de promotion économique
du Canada atlantique

Budget des dépenses 1999-2000

Rapport sur les plans et les priorités

Ministre de l'Industrie

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jean Lapierre", written over a horizontal line.

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III - Rapport sur les plans
et les priorités

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

(1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

(2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses qui a été annoncée en janvier 1995. L'objectif central du PARP est d'améliorer la qualité de l'information sur la gestion des dépenses et la responsabilité au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

No. de catalogue BT31-2/2000-III-81

ISBN 0-660-60851-0





**Agence de promotion
économique du
Canada atlantique**

**Budget des dépenses
1999-2000**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Atomic Energy Control Board

1999-2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-15

ISBN 0-660-60802-2

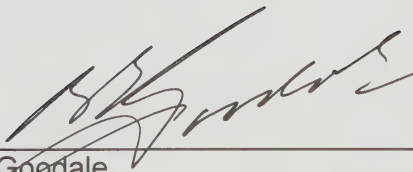


Atomic Energy Control Board

1999-2000 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Goodale', is written over a horizontal line.

Ralph Goodale
Minister of Natural Resources

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 1999-2000

I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Atomic Energy Control Board (AECB).

To the best of my knowledge, the information:

- Accurately portrays the department's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The planning and reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:

A. Bishop

Date:

16 Feb 99

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities

Established in 1946 by the *Atomic Energy Control Act*, the Atomic Energy Control Board is a departmental corporation, named in Schedule II of the *Financial Administration Act*. The AECB reports to Parliament through a designated Minister, the Minister of Natural Resources Canada.

The mission of the AECB is to ensure that the use of nuclear energy in Canada does not pose undue risk to health, safety, security and the environment. The AECB achieves its mission through a comprehensive licensing system that covers all aspects of nuclear facilities, prescribed substances and equipment, including packages used in domestic and international transport. Concerns and responsibilities of other federal government departments and provincial governments in such areas as health, the environment, transport and labour are considered in the administration of this licensing system.

The AECB mission extends, as well, to the control of the import and export of prescribed substances, equipment and technology and contributing to the fulfilment of Canada's domestic and international obligations pursuant to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons.

Finally, the AECB contributes to international agencies and, through co-operation agreements, assists other countries in improving regulatory control of nuclear materials and facilities.

Departmental Organization

The AECB program has one business line -- administration of the *Atomic Energy Control Act* and participation in measures for international control of atomic energy. The Board itself consists of five members, the President being the only full-time member. The President also is the Chief Executive Officer of the AECB and, as such, supervises and directs the work of the organization. Through the President, the Board receives advice from two independent committees composed of external technical experts: the Advisory Committee on Radiological Protection and the Advisory Committee on Nuclear Safety. Advice also is provided by the Department of Justice through a Legal Services Unit at the AECB, by a Medical Liaison Officer, and by the AECB Group of Medical Advisers, composed of senior medical professionals nominated by the provinces, Atomic Energy of Canada Limited, the Department of National Defence and Health Canada.

AECB staff implement the policies of the Board and make recommendations on regulatory matters. Staff, numbering 442 full-time equivalents (FTE), are organized in five directorates.

- The **Directorate of Reactor Regulation** is responsible for: the regulation of nuclear power reactors, including the development of safety standards and licence conditions; the assessment of licence applications and reactor operations; making licensing recommendations to the Board; and compliance activities.
- The **Directorate of Fuel Cycle and Materials Regulation** is responsible for the regulation of: uranium mining, including the processing of uranium into fuel; research facilities and particle accelerators; radioisotope production and use; radioactive waste management; and the transport of radioactive materials. This includes the development of safety standards and licence conditions, the assessment of licence applications and licensee operations, making licensing recommendations to the Board, and compliance activities. The Directorate also is responsible for technical aspects associated with the decommissioning of nuclear facilities.
- The **Directorate of Environmental and Human Performance Assessment** is responsible for the assessment of licensees' programs and performance in the areas of radiation and environmental protection, emergency preparedness planning, quality assurance, training and human factors. Other responsibilities include: technical training for AECB staff and for foreigners (under co-operation agreements); AECB obligations under the *Canadian Environmental Assessment Act*; assessment of unplanned events and performance at licensed facilities; incident investigation; research programs; and the development of standards.
- The **Secretariat** is responsible for: administrative support to Board members and advisory groups; external relations, corporate documents and public communications; coordination of corporate planning and of implementation of the *Nuclear Safety and Control Act*; non-proliferation, safeguards and security activities; liaison with Department of Justice legal counsel; and administrative responsibilities of the AECB under the *Nuclear Liability Act*, the *Access to Information Act*, and the *Privacy Act*.
- The **Directorate of Corporate Services** promotes efficient and effective delivery of centralized corporate services to the other Directorates of the AECB. It is responsible for financial management, materiel and facilities management, technological services and human resources planning and services.

B. Objective

The objective of the AECB program, as stated in the Government of Canada's *Main Estimates* (Part II), is to ensure that nuclear energy in Canada is only used with due regard to health, safety, security and the environment, and to support Canada's participation in international measures to prevent the proliferation of nuclear weapons.

C. Operating Environment

The Atomic Energy Control Board is an independent agency of the Government of Canada, reporting to Parliament through the Minister of Natural Resources Canada. As an agency in the Natural Resources Canada portfolio, the AECB works closely with this department, as well as with other federal departments and provincial agencies, to achieve its mandate with a minimum of regulatory burden and duplication. Increasingly, the AECB attempts to work with licensees and other stakeholders as well, in order to build solid working relationships that will improve safety and enhance compliance, while facilitating the regulatory process. These relationships -- with the public, other government bodies that play a regulatory role, and licensees -- are an important aspect of the environment in which the agency operates.

A number of key issues and external factors have been identified that also will have a considerable impact on AECB plans and priorities in the short- to medium-term. These include:

- *Public concern about nuclear safety and security*

With persisting public and media scrutiny of the operations and maintenance of domestic nuclear power reactors, international debate over the role of nuclear energy in meeting electricity requirements in an environmentally responsible manner, and the development of clandestine nuclear programs in some foreign countries, public concern and awareness of nuclear issues continues.

Understandably, the role and effectiveness of regulatory bodies often is questioned in this context. The challenge to the AECB is to maintain an effective regulatory regime in these changing circumstances and to reassure Canadians that their interests are being protected. In order to meet public expectations for transparency and openness in government, the AECB must involve citizens in meaningful ways in the regulatory process and more effectively communicate information about its role and the decisions it makes.

- *Structural changes in the electrical power production industry*

Deregulation of electricity markets, moves toward privatization and management difficulties at certain electricity producers are having a profound impact on the electricity production industry and are expected, as a result, to have an effect on the AECB. In Ontario, for example, implementation of Ontario Hydro's detailed nuclear recovery plan and the passage of the *Energy Competition Act, 1998* (which provides for a competitive electricity market in Ontario) will require additional effort and rigorous assessment by the AECB in order to verify that the safety of facility operations is not being compromised.

- *Reduced funding for research and development*

Reductions in private and public sector funding for research and development and, more specifically, in the areas of reactor technology and safety, will put continuing pressure on the AECB to stay abreast of technological development. The challenge will be to find the means to successfully encourage or undertake the necessary research and development work to support the technical foundation for effective regulation of nuclear power reactors.

- *Protection of the environment*

Environmental concerns are increasingly important to Canadians. The new *Nuclear Safety and Control Act* imposes clear responsibilities and obligations on the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC), which will succeed the current Atomic Energy Control Board. Armed with the formal authority and responsibilities specified in the *Nuclear Safety and Control Act*, the CNSC will be expected to integrate environmental protection concerns fully in regulatory decision-making and to demonstrate credibility and responsibility in broader environmental issues. As stated earlier, the CNSC will also work with other federal and provincial agencies to put in place an integrated and efficient regulatory regime in this area.

- *Canada's international obligations in the area of nuclear safeguards*

Canada has indicated its intent to sign and implement the "Additional Protocol to Safeguards Agreements," an international agreement providing the International Atomic Energy Agency (IAEA) with a strengthened mandate to search for undeclared nuclear material and activities. Implementing the conditions of this agreement will have a direct impact on the AECB, requiring negotiations and

consultations with the IAEA and the nuclear industry to ensure that the obligations of the Canadian Government in this area are met.

- *Management and disposal of radioactive waste*

In accordance with Natural Resources Canada's Radioactive Waste Policy Framework of 1996, the burden of obligation with respect to the use of nuclear energy must rest with the licensee -- the public should not bear the risk or the costs of the use of nuclear energy now or in the future (the "polluter pays" principle). Ensuring that appropriate waste management and decommissioning plans (which include comprehensive financial analyses and guarantees) are in place will be a significant challenge to the AECB, especially in the context of deregulation and privatization initiatives in the nuclear industry. The management of used nuclear fuel in particular is expected to remain a sensitive issue of ongoing concern to the public.

- *Radium licensing*

Radium was used extensively well before the creation of the AECB and the establishment of regulatory control in Canada. As a result, significant quantities of radium have been accumulated by various entities and continue to be used or kept outside effective regulatory control. The lack of control increases the risks posed to public health and safety and a comprehensive regulatory effort therefore is required.

- *Concern over regulatory overlap and duplication*

While nuclear matters clearly are the jurisdiction of the federal government, the AECB recognizes that other federal and provincial bodies have responsibilities and expertise that are associated with or complement the federal nuclear regulatory program. This on occasion has led to perceptions of regulatory overlap and duplication, particularly in the area of uranium mining. This sensitive issue will continue to require active consultation and cooperation in order to streamline the regulatory regime and to minimize, to the degree possible, regulatory burden.

D. Financial Spending Plan

(\$ millions)	Forecast Spending 1998-1999*	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Gross Program Spending: AECB	49.3	51.5	48.9	48.3
Less: Revenue Credited to the Vote	---	---	---	---
Net Program Spending	49.3	51.5	48.9	48.3
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	36.7	37.6	38.5	37.7
Plus: Cost of Services Provided by other Departments	5.1	5.0	5.0	5.0
Net Cost of the AECB	17.7	18.9	15.4	15.6

*Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

Section III: Plans, Priorities, Strategies and Expected Results

A. Summary of Priorities and Expected Results

The AECB program currently has one business line -- administration of the *Atomic Energy Control Act* and participation in measures for international control of atomic energy. Key enduring results at which organizational effort is directed over the medium- to long-term are summarized in the following Chart of Key Results Commitments:

The Atomic Energy Control Board (AECB) has a mandate

to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
assurance that the use of nuclear energy in Canada does not pose unreasonable risk to health, safety, security and the environment	<ul style="list-style-type: none">■ an effective regulatory framework■ high levels of compliance in regulated activities■ low frequency of safety-significant events■ low levels of radiation exposure to humans and the environment■ public confidence in the AECB
assurance that Canadian nuclear material, equipment and technology are not contributing to the spread of nuclear weapons	<ul style="list-style-type: none">■ control of import and export operations■ support of international efforts to develop, maintain and strengthen the nuclear non-proliferation regime

The AECB will be reviewing and refining these commitments during the upcoming reporting period, integrating them directly in its strategic plan and refining a system of reliable and relevant performance measurement that will provide useful information for management and the public about the organization's effectiveness in achieving these program outcomes. This is a management priority for 1999-2000.

The following table briefly summarizes AECB Priorities and Expected Results.

Key enduring result	Specific result	Plan/Strategy
High levels of compliance in regulated activities Low frequency of safety-significant events Low levels of radiation exposure Control of import and export operations	Effective administration of the nuclear regulatory regime in Canada	<ul style="list-style-type: none"> Continue to administer the <i>Atomic Energy Control Act</i> and its regulations.
Support of international efforts to develop, maintain and strengthen the nuclear non-proliferation regime	A Strengthened Safeguards System	<ul style="list-style-type: none"> Implement safeguards, security and non-proliferation measures to ensure fulfilment of Canada's international obligations. Implement the Additional Protocol to Canada's Safeguards Agreements. Develop safeguards regulations. Participate in activities related to the development of the IAEA Integrated Safeguards System.
An effective regulatory framework	Implementation of the <i>Nuclear Safety and Control Act</i>	<ul style="list-style-type: none"> Continue active consultation with industry stakeholders and the public in the preparation of regulations to accompany the <i>Act</i>. Ensure efficient, consistent and competent interpretation and application of the <i>Act</i> and regulations by providing expert training for all Commission staff. Complete and publish required guidance documents to accompany regulations. Finalize new licence formats and content requirements. Secure appropriate approvals for regulations, to culminate in the proclamation of the <i>Act</i>.
An effective regulatory framework	Improved Organizational Effectiveness and Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> Identify, prioritize and produce corporate core documents, policies and directions providing the vision and broad strategies to fulfill the Canadian Nuclear Safety Commission mandate.

Key enduring result	Specific result	Plan/Strategy
An effective regulatory framework	Improved Organizational Effectiveness and Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Based on the results of preliminary work completed in 1998-1999, implement system of results-based management and performance measures in key regulatory areas. • Establish an "Improving Management and Leadership Group" to champion management/leadership initiatives. • Complete the reform of the AECB human resources framework. • Complete the review and implementation of recommendations from previous studies relating to improving regulatory and management practices. • Pursue ongoing consultations with other federal and provincial government departments and agencies to minimize regulatory burden wherever practicable.
Public confidence in the AECB	Improved Communication and Openness	<ul style="list-style-type: none"> • Formalize an AECB external communications policy • Reexamine existing practices in the area of information dissemination and establish a formal program for the dissemination of comprehensive scientific, technical and regulatory information materials consistent with the new <i>Act</i> and regulations. • Improve communications competencies among staff through specific training • Improve corporate capacity to monitor external events and issues that affect nuclear regulation. • Improve relations with other federal and provincial regulatory bodies. • Foster improved communication between staff and management at all levels, and with external stakeholders.

Key enduring result	Specific result	Plan/Strategy
High levels of compliance in regulated activities	A Corporate Compliance Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Complete Canadian Nuclear Safety Commission corporate compliance policy. • Develop and implement a Corporate compliance program. • Develop and implement Business Area compliance programs.

B. Program/Business Line Plan

As noted in Section A, the Atomic Energy Control Board has a single business line, the “administration of the *Atomic Energy Control Act* and participation in measures for international control of atomic energy.” Administration of the Act essentially involves regulatory activities that have as their goal the health, safety and security of Canadians and protection of the environment. The AECB also supports Canadian Government policy and administers international agreements relating to nuclear non-proliferation and safeguards.

These long-term goals and expected results provide the context for the specific plans and strategies that have been developed over shorter planning horizons. For 1999-2000, the expected proclamation of the new *Nuclear Safety and Control Act* will provide the focus for AECB plans and activities, apart from the regulatory activities and international obligations that are ongoing and must be undertaken to achieve expected results in the areas of the frequency of safety-significant events, the levels of radiation exposure, and the import and export of nuclear materials. The new *Act*, which replaces legislation dating from the 1940s, strengthens Canada’s commitment to nuclear safety and environmental protection and underscores the importance of the federal regulatory role in this sensitive area. Ensuring the effective implementation of the new *Act* and its regulations is the most urgent challenge facing the AECB and therefore is the organization’s top priority in the planning period. Key strategic plans in the area of management, leadership and efficiency within the organization are intended to further enhance regulatory effectiveness in the context of the new regulatory regime provided for in the *Act*.

AECB management therefore has articulated a strategic plan identifying five principal objectives or directions:

- implement the *Nuclear Safety and Control Act*;

- improve our management and leadership culture;
- reform our human resources framework;
- communicate more effectively; and
- finalize *Project 96 and Beyond*.

Several specific plans in support of these broad objectives have been formulated. These are presented below (grouped by key enduring result and specific short-term result). Planned spending by the AECB on the activities related to its single business line in 1999-2000 will be \$51.5 million.

<i>Key enduring results:</i>	<i>High levels of compliance in regulated activities</i> <i>Low levels of safety-significant events</i> <i>Low levels of radiation exposure to humans and the environment</i> <i>Control of import and export operations</i>
<i>Specific short-term result:</i>	<i>Effective administration of the nuclear regulatory regime in Canada</i>

Context:

The Atomic Energy Control Act and its regulations impose requirements on all persons who produce, import, export, transport, refine, possess, own, use or sell nuclear materials, as well as on others who are identified in the regulations. Regulatory control is achieved through a comprehensive set of regulations, standards and licence conditions, supported by compliance activities. This regulatory regime is the means whereby the AECB achieves its program objective to ensure that nuclear energy in Canada is only used with due regard to health, safety, security and the environment and to support Canada's participation in international measures to prevent the proliferation of nuclear weapons.

Ongoing regulatory activities and responsibilities will continue to account for over 90% of the effort expended by the AECB in 1999-2000.

Key Activities:

- AECB staff will continue to administer the *Atomic Energy Control Act* and its regulations to ensure that health, safety, security and environmental protection requirements have been recognized and met by licensees.

<i>Key enduring result:</i>	<i>Support of international efforts to develop, maintain and strengthen the nuclear non-proliferation regime</i>
<i>Specific short-term result:</i>	<i>A strengthened Safeguards System</i>

Context:

The new *Nuclear Safety and Control Act* and its accompanying regulations will establish a strong basis for the implementation of safeguards, security and non-proliferation policy and for fulfilling Canada's obligations in these areas. As reported in previous Performance Reports, the AECB provides continued reassurance that Canadian nuclear material, equipment and technology are not contributing to the spread of nuclear weapons.

Key Activities:

- In the aftermath of the mid-1998 nuclear weapons explosions by India and Pakistan, the AECB is responding to increased pressure to enhance Canada's non-proliferation regime. The AECB will continue to provide technical support for initiatives associated with the Fissile Material Treaty, the Comprehensive Test Ban Treaty Organization, the Nuclear Suppliers' Group and the Zangger Committee. In addition, the AECB will continue to provide the International Atomic Energy Agency (IAEA) with assistance and expertise to improve safeguards implementation and move toward a strengthened safeguards system through the Canadian Safeguards Support Program and the Standing Advisory Group on Safeguards Implementation. Finally, in the security area, the AECB will participate in the re-opening and expansion of the Convention on the Physical Protection of Nuclear Materials to address global concerns arising from increased illicit trafficking.
- Canada has committed to implementing the Additional Protocol in tandem with the promulgation of the *Nuclear Safety and Control Act*, expected in 1999. Through the Protocol Outreach Program, the AECB is consulting with stakeholders to ensure a good understanding of the requirements of the Protocol. These consultations will set the stage for good working relationships with the nuclear industry and will pave the way for effective and efficient implementation of Protocol activities.
- The AECB's regulatory framework must be adjusted to accommodate implementation of the Protocol. The AECB therefore is reviewing regulatory requirements required by the Protocol and will develop regulations that will permit effective safeguards implementation.

- One of the key components of the strengthened safeguards system is the development of integrated safeguards, an optimal combination of traditional and Protocol measures. The AECB will participate in IAEA's efforts to formulate an Integrated Safeguards system to ensure the optimization maximizes benefits for Canadians.

Key enduring result:	<i>An effective regulatory framework</i>
Specific short-term result:	<i>Implementation of the Nuclear Safety and Control Act</i>

Context:

The new *Nuclear Safety and Control Act*, along with the regulations that provide the concrete means whereby the Act is implemented, will provide the cornerstone of an effective nuclear regulatory framework in Canada. As such, modernized legislation has been a strategic priority of the AECB for several years. In the approximately two years since the legislation was passed, the AECB has devoted significant effort to the preparation of regulations and to consulting with industry representatives, the public and technical experts. These activities have been reported in previous AECB Performance Reports. Managing the details of the transition from the *Atomic Energy Control Act*, as well, will present particular challenges and will involve all staff of the newly-created Canadian Nuclear Safety Commission.

Key Activities:

- As the regulations accompanying the *Act* are finalized, consultation with industry stakeholders will intensify in order to facilitate a smooth transition to the new regulatory framework. These consultations will set the stage, as well, for improved working relationships with licensees in the areas of compliance and in encouraging a safety culture.
- In order to enable staff to interpret and apply the new *Act* consistently and effectively, a comprehensive training program, led by the AECB's technical training group and legal services unit, has been developed. Staff members will be obliged to successfully complete this training before proclamation of the new legislation. Similar training will be given, as well, for members of the Commission.
- The Canadian Nuclear Safety Commission, like its predecessor organization, will rely on a variety of guidance documents to further explain regulatory requirements and provide direction to licensees. A complete review of existing regulatory guidance documents will be conducted to ensure consistency with the

new regulatory framework. Requirements for new guidance documents also will be identified and the appropriate texts drafted. Improving the management of corporate documents required to fulfill the organization's mandate will remain a longer-term strategy of the AECB/CNSC, given the importance of this activity for overall regulatory effectiveness.

- The new regulatory framework will require the review of and, in some cases, modification to the format and conditions of licences. In addition, careful management of the transition from licences issued under the *Atomic Energy Control Act* regulations to those approved under the new regulations will be required.
- The regulations approval process will be managed in such a way as to enable proclamation of the legislation at the earliest possible date.

<i>Key enduring result:</i>	<i>An effective regulatory framework</i>
<i>Specific short-term result:</i>	<i>Improved Organizational Effectiveness and Efficiency</i>

Context:

In addition to the challenge of implementing legislative changes to the nuclear regulatory framework, the AECB is confronted with a changing economic and social landscape that is having a profound impact on its work. The public in general has become increasingly demanding of government agencies and services, even in an era of diminished resources. In the nuclear area, public interest in and concerns over safety and security have led to greater scrutiny of regulatory decision-making and day to day operations. Such concern has intensified with the dramatic changes that are occurring, for example, in the electricity production industry and as a result of the explosion of nuclear devices by India and Pakistan. For the AECB, issues of competence, credibility and effectiveness more than ever are of crucial importance.

In this context, efficiency, managerial competence and leadership culture are as important as our legislative foundation in enhancing regulatory effectiveness. As a result of studies such as the staff-led *Project 96 and Beyond*, several initiatives therefore have been identified to support the strategic direction of improving the AECB's management and leadership culture.

Key Activities:

- In order to clarify accountabilities and ensure that the activities of the Canadian Nuclear Safety Commission are clearly focused (thereby guaranteeing that effort

and resources are used in an optimal manner), clear statements of corporate vision, direction, strategic priorities and supporting policies are required. In the context of the promulgation of the *Nuclear Safety and Control Act* and of the mandate of the Canadian Nuclear Safety Commission, these CNSC “corporate core documents” will be produced in 1999-2000.

- Several results-based management projects were undertaken on a pilot basis in 1998-1999, with a view to developing a broader approach that will respond to management and external needs for information about organizational performance and effectiveness. On the basis of this preliminary work, a series of performance measures, designed to assist in evaluating how the agency contributes to minimizing the risks posed by nuclear technology, will be implemented in 1999-2000.
- An “Improving Management and Leadership Group,” consisting of management and staff representatives, will be established to steer management/leadership initiatives.
- The AECSB relies on a highly-skilled professional, technical and support staff to effectively discharge its mandate. In recognition of this key resource and in order to deal with the pressures caused by increased demand and a rapidly-changing work environment, the AECSB will pursue the reform of its human resources framework. Key components of this ongoing reform include a rotation program for staff, a succession planning initiative, review of the employee performance appraisal process, completion of the changes made to the job classification and compensation system and the implementation of a management and administrative training program. These initiatives will benefit both the organization and its employees by creating working conditions and opportunities that are satisfying and stimulating and that focus on results.
- The review and implementation of recommendations from previous studies that relate to improving regulatory and management practices, notably the staff-led *Project 96 and Beyond*, will be completed.
- The AECSB will continue its long-standing practice of consultation and cooperation with other associated regulatory bodies (federal and provincial) in order to reduce regulatory burden wherever practicable. Mechanisms that will achieve economies and regulatory efficiencies, such as joint review processes and memoranda of understanding, will be negotiated with the appropriate federal and provincial government departments and agencies.

<i>Key enduring result:</i>	<i>Public confidence in the AECB</i>
<i>Specific short-term result:</i>	<i>Improved Communication and Openness</i>

Context:

Transparency in decision-making and openness in communication and consultation with the public remains a fundamental objective of the AECB. Over the past several years, there has been significant effort, documented in previous performance reports, to make the nuclear regulatory process more accessible to Canadians and to make the public more aware of the role and activities of the AECB. While many of these activities, such as traditional and electronic dissemination of information and the publication of the results of the Board's deliberations, are ongoing, several additional activities are planned for 1999-2000. These, again, largely relate to the transition to a new legislative and regulatory framework and acknowledge the greater emphasis in the *Nuclear Safety and Control Act* on the duty of the CNSC to disseminate information

Key Activities:

- A greater understanding of the activities of the AECB and of how the agency contributes to Canadians' health, safety and security is necessary if the public is to have greater confidence in the AECB (and its successor organization) and in its ability to fulfill its mandate. To coordinate corporate efforts to communicate information in a form that is accessible and readily understood by the public, the AECB will articulate an enhanced external communications policy. In keeping with broader government policy, AECB communications activities will be geared toward ensuring that the organization is visible, accessible and answerable to the public.
- Closely related to more general public information needs is the requirement to disseminate comprehensive scientific, technical and regulatory information concerning the effects of the use of nuclear energy and materials on health, safety, security and the environment. Existing methods of communicating such information will be reexamined in 1999-2000 and a formal program undertaken to develop and distribute such materials.
- Formal training will be provided to appropriate staff members, with the objective of improving the manner in which communications with external stakeholders, the public and the media are handled.
- Recognizing that relevant and timely information is crucial to effective corporate decision-making, the AECB will improve its capacity to monitor external events and issues that may affect agency operations and nuclear regulation generally.

- Maintaining productive relationships with other government agencies and regulatory partners is an ongoing activity and goal of the AECB. Communication and consultation will be particularly important in the context of new act implementation and in the AECB's continuing efforts to reduce regulatory overlap and duplication.
- Openness and transparency not only is a goal of the organization in its dealings with the public, but also is important in the context of internal operations and the management of human resources. More effective communication within the AECB will be achieved in 1999-2000 through improved mechanisms for staff feedback, participation in problem-solving and a continued commitment to teamwork and the project management approach adopted following the *Project 96 and Beyond* initiative.

Key enduring result:	<i>High levels of compliance in regulated activities</i>
Specific short-term result:	<i>A Corporate Compliance Strategy</i>

Context:

Verifying compliance with the *Act*, regulations, standards and licence conditions is an essential activity in fulfilling the AECB's mandate. Internal studies, supported by the findings of external consultants, have indicated that existing AECB compliance practices are adequate. Inspections are being carried out according to established practices and procedures, with instances of non-compliance routinely identified and appropriate follow-up action taken. The AECB nevertheless has identified the need for certain improvements to its compliance program in order to conduct compliance activities in a more transparent, systematic and integrated manner and to ensure internal consistency as well as consistency with the provisions of the *Nuclear Safety and Control Act*.

Key Activities:

- Elements of an integrated approach to compliance will be developed in 1999-2000 as part of an overall corporate Compliance Strategy. The Strategy and its various components will address the need for more consistent application of compliance and enforcement activities by the Canadian Nuclear Safety Commission. The Strategy will include a formal compliance policy, an overall corporate compliance program to ensure consistency and specific business or regulatory area compliance programs and procedures. Finally, the Strategy will adhere to recognized quality assurance principles. It is anticipated that full implementation will occur over two planning periods; that is, by the end of 2000.

C. Consolidated Reporting

Regulatory Initiatives

The preparation of regulations pursuant to the *Nuclear Safety and Control Act* is a key regulatory initiative under way at the AECB and is expected to be completed during 1999-2000. While these regulations cannot be considered major or significant in terms of economic impact and public acceptance, or from a Government policy perspective, they nevertheless will affect how the newly-created Canadian Nuclear Safety Commission accomplishes its mandate. In drafting the regulations, the attempt has been made to place current regulatory requirements in a form that is compatible with the new *Act*. Some changes, such as lower dose limits, reactor operator certification and the requirement for financial guarantees, nevertheless have been incorporated in the regulations to reflect more up-to-date standards and policy decisions in the nuclear regulatory area. These changes will affect stakeholders in the nuclear industry.

The AECB is confident that the new regulations will help prevent unreasonable risk that may be associated with nuclear materials and facilities and will enable Canada to meet the international obligations and control measures to which it has agreed.

<i>Legislation and Regulation</i>	<i>Expected Results</i>
<i>Nuclear Safety and Control Act</i> Regulations made pursuant to the <i>Nuclear Safety and Control Act</i>	<ul style="list-style-type: none">• improved capacity to prevent unreasonable risk, to the environment and to the health and safety of Canadians, associated with the development, production, possession or use of nuclear energy, substances, prescribed equipment and prescribed information• modernized regulations that reflect nationally and internationally accepted standards and obligations as they relate to health, safety, security and the environment

Y2K Initiatives

The AECB, like other public sector bodies and private enterprises, is dependent upon information technology to deliver its program. It therefore is exposed to many of the same problems faced by other organizations with regard to the risks posed by the Year 2000 date issue. In addition, as a regulator, the AECB has a responsibility to monitor the

readiness of its licensees, as systems failures could pose potential danger to the safety of licensed activities.

The AECB began addressing Year 2000 compliance for its internal systems early in 1997-1998. The approach has been to prepare an inventory of all AECB systems and applications, assess Y2K compliance, and plan and implement corrective actions. The risks posed to the business operations of the AECB by potentially non-compliant systems and applications are low -- while the organization relies on information technology for internal efficiency, actual regulatory activities are primarily intellectual and the information used for analysis and decision-making for the most part is paper-based. Despite this "low risk" assessment, the AECB, in the interests of prudence and due diligence, is engaged in a comprehensive evaluation of systems, correction of identified problems and contingency planning.

To date, the systems inventory has been completed and the only mainframe application in use is being converted to Y2K-compliant technology. The systematic approach initiated to tackle the Year 2000 issue will be pursued in 1999-2000 and barring circumstances beyond the control of the organization all systems critical to AECB internal operations will be Year 2000 compliant and will function normally after 31 December 1999. The estimated total expenditure of the organization on Y2K preparedness is \$1 million.

In that systems failure also presents potential dangers to the safety of activities that it licenses, AECB also has developed a comprehensive strategy and is taking regulatory action on the Year 2000 issue. Assurances will be required from licensees that Y2K issues will not affect the safe operation of their facilities and equipment. For power reactors, for example, this involves assurances that safety systems will function to shutdown the reactor, provide continued cooling and containment, and maintain safety control and monitoring activities.

In order to facilitate the monitoring of Y2K issues among licensees, review criteria have been developed to evaluate the preparedness of all licensees. Y2K plans and schedules must be in place, an inventory of affected activities and functions must be prepared, the methodology for assessing systems compliance must be identified, processes for corrective action and subsequent verification and testing of systems and applications to ensure compliance and functionality must be developed within an acceptable time frame, and contingency plans must be in place in the event that systems or applications fail to function as expected.

Given the extent of the problem, Year 2000 issues as they affect the safe operations of licensed activities are being treated on a risk-significant basis, with priority being given to the resolution of situations deemed the most critical from a safety perspective. This

graded approach means that attention has focused first on major nuclear facilities, including power reactors, research reactors, accelerators, uranium mines and mills, nuclear fuel fabrication facilities and radioactive waste management facilities. For other licensees, AECB will continue to communicate with licensees and with its review of the activities of those licensees whose activities involve more significant levels of risk. Included in this group are accelerators and more than 3,700 radioisotopes users. Licensees will be required to report susceptibility to Year 2000 problems and provide assurances, by June 30, 1999, that all systems are Y2K-ready. Responses will continue to be tracked and appropriate follow up action will be taken as necessary. Should licensees fail to provide the necessary assurances, existing compliance verification and enforcement measures will be taken. These include inspections, audits and investigations, as well as warnings, directives or orders, investigations and prosecutions.

Section IV: Supplementary Information

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Table 1: Spending Authorities

Personnel Information

Table 2.1 Organization Structure

Table 2.2 Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program and Business Line

Capital Projects Information

Note: This section (Tables 3.1, 3.2 and 3.3) is not applicable to the AECSB.

Additional Financial Information

Table 4 Summary of Standard Objects by Expenditure

Table 5 Program Resources by Program and Business Line for the Estimates
Year

Table 6 Transfer Payments by Program and Business Line

Table 7 Revenue by Program

Table 8 Net Cost of Program for the Estimates Year

*Note: Financial Information concerning Revolving Funds, Loans, Investments
and Advances by Program and Business Line and Tax Expenditures
(Tables 9.1, 9.2, 9.3, 10 and 11) is not applicable to the AECSB.*

Other Information

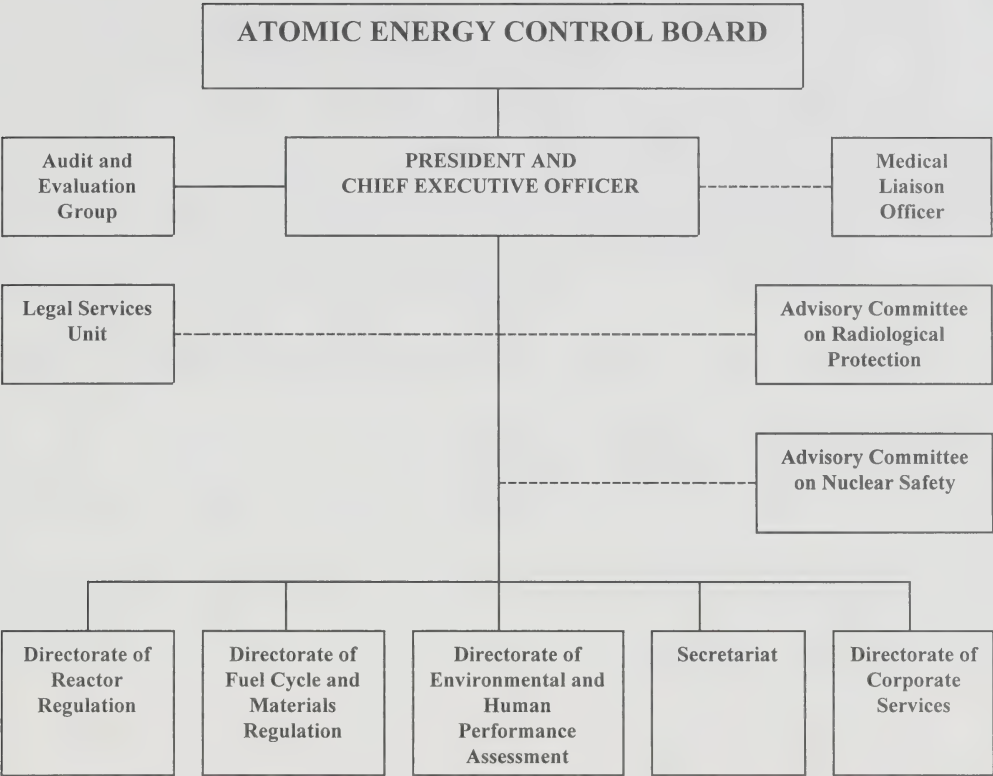
Table 12 Listing of Statutes and Regulations

Table 13 References

Table 1: Spending Authorities - AECB Summary Part II of the Estimates

Vote	(thousands of dollars)	1999-2000 Main Estimates	1998-1999 Main Estimates
15	Program expenditures	43,619	38,397
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,504	5,128
	Total AECB	49,123	43,525

Table 2.1: Organization Structure



Note: ----- signifies an advisory role

Table 2.2 Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program and Business Line

	Forecast 1998-1999	Planned 1999-2000	Planned 2000-2001	Planned 2001-2002
AECB Total	430	442	442	442

Table 4: AECB Summary of Standard Objects of Expenditure

(\$ millions)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Personnel				
Salaries and wages	27.1	28.7	27.3	26.9
Contributions to employee benefit plans	5.5	5.6	5.5	5.4
	32.6	34.3	32.8	32.3
Goods and Services				
Transportation and communications	4.1	4.2	4.0	3.9
Information	0.3	0.3	0.3	0.3
Professional and special services	8.1	8.1	7.7	7.5
Rentals	0.6	0.6	0.6	0.6
Purchased repair and maintenance	0.6	0.5	0.5	0.5
Utilities, materials and supplies	0.8	0.9	0.9	1.0
Other subsidies and payments	--	0.4	--	--
Minor Capital	1.5	1.6	1.5	1.6
	16.0	16.6	15.5	15.4
Transfer payments	0.7	0.6	0.6	0.6
Total Program	49.3	51.5	48.9	48.3
Less: Revenues Credited to the Vote	----	----	----	----
Total	49.3	51.5	48.9	48.3

Table 5: Program Resources by Program and Business Line for the Estimates Year

(\$ millions)		Budgetary				Non-Budgetary			
	FTE	Operating	Capital	Transfer Payments	Planned Spending	Plus: LIAs	Gross Planned Spending	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Planned Spending
AECB	442	49.3	1.6	0.6	51.5	-----	51.5	-----	51.5
Total	442	49.3	1.6	0.6	51.5	-----	51.5	-----	51.5

Table 6: Transfer Payments by Program and Business Line

(\$ thousands)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Grants				
Grants to support non-profit organizations that are furthering the development of nuclear safety standards	15	12	12	12
Total grants	15	12	12	12
Contributions				
Contributions to the Cost-Free Manpower Assistance Program and to procure related goods and services required to execute the Canadian Safeguards Support Program for the International Atomic Energy Agency	691	615	615	615
Contribution to the University of Illinois at Urbana-Champaign in support of the Information System of Occupational Exposure (ISOE)	15	15	15	15
Total contributions	706	630	630	630
Total grants and contributions	721	642	642	642

Table 7: Revenue by Program

(\$ millions)	Forecast Revenue 1998-1999	Planned Revenue 1999-2000	Planned Revenue 2000-2001	Planned Revenue 2001-2002
Revenue Credited to the Vote	0.0	0.0	0.0	0.0
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)	36.7	37.6	38.5	37.7
Total Revenue	36.7	37.6	38.5	37.7

Table 8: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ millions)	Total
Gross Planned Spending	51.5
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.4
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and costs paid by TBS	1.6
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	0.0
Salary and associated costs of legal services provided by Justice Canada	0.0
Total Cost of Program	56.5
Less:	
Revenue Credited to the Vote	--
Revenue Credited to the CRF	37.6
Total Revenue	37.6
1999-2000 Estimated Net Program Cost	18.9

Table 12: Listing of Statutes and Regulations

The Minister of Natural Resources Canada has sole responsibility to Parliament for the following Acts and associated Regulations:

Atomic Energy Control Act

R.S.C., 1985, Chapter A-16

Nuclear Liability Act

R.S.C., 1985, Chapter N-28

Table 13: References

Atomic Energy Control Board, *Annual Report 1997-1998*.

Atomic Energy Control Board, *Performance Report 1997-1998*.

For further information about the Atomic Energy Control Board, contact:

Communications Division
Atomic Energy Control Board
280 Slater Street
Ottawa, Ontario
K1P 5S9

Telephone: (613) 995-5894
1-800-668-5284

Fax: (613) 995-5086

E-mail: info@atomcon.gc.ca

Internet: <http://www.gc.ca/aecb>

Tableau 13 : Références

Commission de contrôle de l'énergie atomique, *Rapport annuel 1997-1998*
Commission de contrôle de l'énergie atomique, *Rapport sur le rendement 1997-1998*

Division des communications
Commission de contrôle de l'énergie atomique

280, rue Slater
Ottawa (Ontario)
K1P 5S9

Telephone : (613) 995-5894
1-800-668-5284

Télécopieur : (613) 995-5086

Courtier électronique : info@atomcon.gc.ca

Site web : <http://www.gc.ca/aecb>

Tableau 12 : Liste des lois et règlements

Le ministre de Ressources naturelles Canada assume devant le Parlement l'entière responsabilité de l'application des lois suivantes et de leurs règlements

L.R.C., 1985, chapitre A-16
Loi sur le contrôle de l'énergie atomique

L.R.C., 1985, chapitre N-28
Loi sur la responsabilité nucléaire

Tableau 7 : Recettes par programme

Recettes	Recettes	Recettes	Prévision des	(en millions de dollars)
prévues	prévues	prévues	recettes	
2001-2002	2000-2001	1999-2000	1998-1999	
Total des recettes à valoir sur le crédit	0,0	0,0	0,0	
Total des recette portées au trésor	37,7	37,6	36,7	
Total des recettes	38,5	37,6	36,7	

Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)	Total	Dépenses brutes prévues	Plus :	Services reçus sans frais :	Les coûts des locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Cotisations visant la part des employés des primes d'assurance et les coûts payés par le SCT	Contributions au régime d'invalidité des employés fournies par Ressources humaines Canada	Traitements et coûts connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	Coût total du programme	Moins :	Recettes à valoir sur le crédit	Recettes portées au trésor	Total des recettes	Coût net estimatif du Programme en 1999-2000
51,5					3,4	1,6	0,0	0,0	56,5	--	37,6	37,6	37,6	18,9

Tableau 5 : Ressources du programme et secteur d'activité pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)	ÉTP	Fonctionnement	Immobilisations	Paielements de transfert	Dépenses prévues	Plus: PIA:	Dépenses brutes	Moins : Recettes à crédit	Dépenses nettes prévues
Budgétaire									
Non-Budgétaire									
Total	442	49,3	1,6	0,6	51,5	----	51,5	-----	51,5
CCEA	442	49,3	1,6	0,6	51,5	----	51,5	-----	51,5

Tableau 6 : Paiements de transfert par programme et secteur d'activité

(en milliers de dollars)					Prévision des dépenses	Dépenses 1999-2000	Dépenses 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Subventions								
Subventions aux organismes sans but lucratif qui perfectionnent les normes de sûreté nucléaire					15	12	12	12
Total des subventions					15	12	12	12
Contributions								
Contributions au Programme d'aide en main-d'oeuvre à titre gracieux et pour obtenir les biens et services nécessaires à l'exécution du Programme à l'appui des garanties canadiennes à l'Agence internationale de l'énergie atomique					691	615	615	615
Contribution à l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign, à l'appui du système d'information sur l'exposition des travailleurs					15	15	15	15
Total des contributions					706	630	630	630
Total des subventions et contributions					721	642	642	642

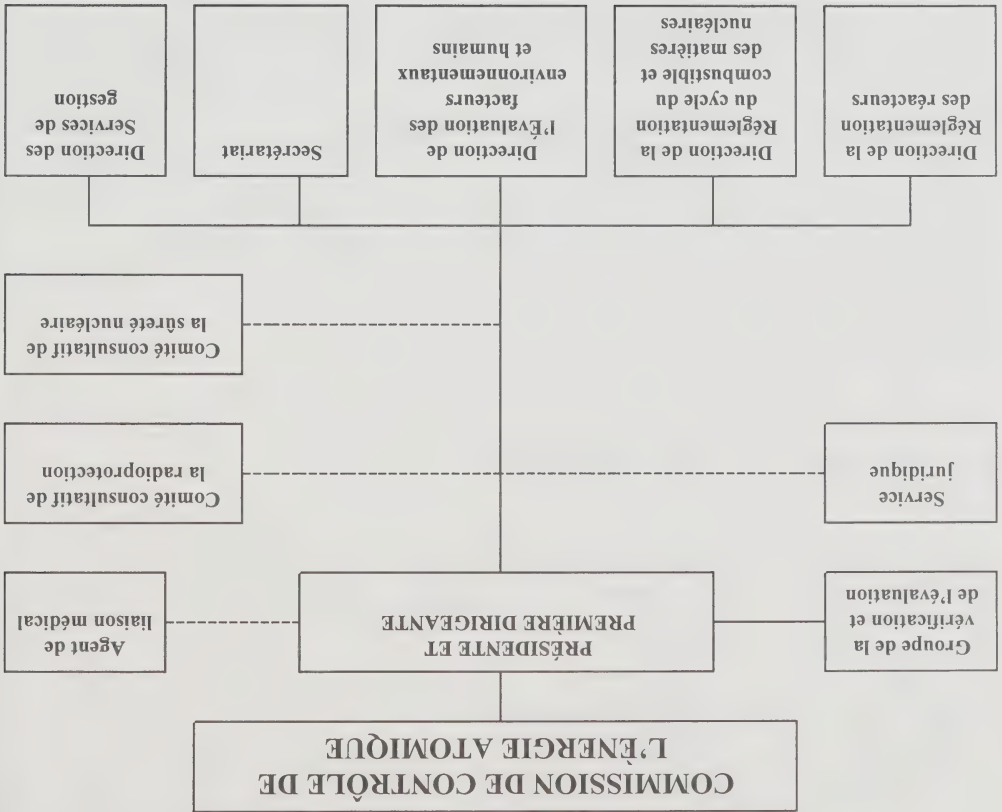
Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité

Total de la CCEA			
Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
430	442	442	442

Tableau 4 : Sommaire des articles courants de dépenses

(en millions \$)	Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Personnel				
Traitements et salaires	27,1	28,7	27,3	26,9
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5,5	5,6	5,5	5,4
Biens et services				
Transport et communications	4,1	4,2	4,0	3,9
Information	0,3	0,3	0,3	0,3
Services professionnels et spécialisés	8,1	8,1	7,7	7,5
Locations	0,6	0,6	0,6	0,6
Achat de services de réparation et d'entretien	0,6	0,5	0,5	0,5
Services publics, fournitures et approvisionnements	0,8	0,9	0,9	1,0
Autres subventions et paiements Dépenses secondaires en capital	--	0,4	--	--
	1,5	1,6	1,5	1,6
	16,0	16,6	15,5	15,4
Paiements de transfert	0,7	0,6	0,6	0,6
Total du programme	49,3	51,5	48,9	48,3
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	----	----	----	----
Total	49,3	51,5	48,9	48,3

Tableau 2.1 : Structure organisationnelle



Note : ----- signifie un rôle consultatif

Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Résumé de la CCEA, Partie II du Budget des Dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses	
		1999-2000	Budget principal des dépenses 1998-1999
15	Dépenses du fonctionnement	43 619	38 397
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 504	5 128
Total de la CCEA		49 123	43 525

Section IV : Renseignements supplémentaires

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Tableau 1 Autorisations de dépenser

Renseignements sur le personnel

Tableau 2.1 Structure organisationnelle
Tableau 2.2 Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité

Renseignements sur les projets d'immobilisations

Note : Cette section (tableaux 3.1, 3.2 et 3.3) ne s'applique pas à la CCEA.

Autres Renseignements financiers

Tableau 4 Articles courants de dépenses par programme
Tableau 5 Ressources du programme par programme et secteur d'activité pour l'année budgétaire
Tableau 6 Paiements de transfert par programme et secteur d'activité
Tableau 7 Recettes par programme
Tableau 8 Coût net du programme pour l'année budgétaire

Note : Les renseignements financiers concernant le fonds renouvelable, les prêts, les investissements et les avances par programme et activité ainsi que dépenses fiscales (tableaux 9.1, 9.2, 9.3, 10 et 11) ne s'appliquent pas à la CCEA.

Autres informations

Tableau 12 Liste des lois et règlements
Tableau 13 Références

les mines et usines de concentration d'uranium, les installations de fabrication du combustible et les installations de gestion des déchets. En ce qui a trait aux autres installations et dispositifs réglementés (notamment les accélérateurs et plus de 3 700 permis de radio-isotopes), la CCEA continuera de communiquer avec les titulaires de permis et poursuivra son examen de leurs activités à niveau de risque élevé. Les titulaires de permis sont tenus de signaler leur vulnérabilité aux problèmes de l'an 2000 et de fournir l'assurance que, d'ici au 30 juin 1999, tous leurs systèmes seront prêts pour l'an 2000. La CCEA continuera de surveiller leurs réponses et elle prendra des mesures appropriées au besoin. Si les titulaires de permis ne fournissent pas les assurances voulues, elle prendra des mesures de vérification de la conformité et d'exécution, notamment des inspections, des vérifications et des enquêtes, des avertissements, des directives ou ordonnances, et des poursuites.

toutes ses applications afin d'évaluer leur conformité aux exigences de l'an 2000, puis elle a planifié et mis en oeuvre des mesures correctives. Le risque que des systèmes et applications non conformes puissent compromettre ses opérations est faible - la CCEA utilise la technologie de l'information à des fins d'efficacité interne - car ses activités de réglementation sont surtout d'ordre intellectuel et l'information utilisée à des fins d'analyse et de prise de décision se trouve en majeure partie sur papier. Malgré tout, la CCEA, dans un esprit de diligence raisonnable, a fait l'évaluation complète des systèmes en vue de corriger les problèmes relevés et de préparer un plan d'urgence.

L'inventaire des systèmes est achevé et le seul gros ordinateur en utilisation fait l'objet d'une conversion pour le passage à l'an 2000. L'approche systématique adoptée à l'égard de la question de l'an 2000 se poursuivra en 1999-2000 et, sauf circonstances échappant au contrôle de l'organisation, tous les systèmes essentiels aux opérations internes de la CCEA seront conformes aux exigences de l'an 2000 et devraient fonctionner normalement le 31 décembre 1999. Le coût total de préparation à l'an 2000 à la CCEA est estimé à un million de dollars.

Comme une défaillance des systèmes peut compromettre la sûreté des activités réglementées, la CCEA a également élaboré une stratégie complète et prend des mesures réglementaires pour que ses titulaires de permis soient prêts pour l'an 2000. Elle exige d'eux l'assurance que les problèmes du passage à l'an 2000 n'affecteront pas l'exploitation sûre de leurs installations et équipements. En ce qui a trait aux réacteurs nucléaires, par exemple, elle exige l'assurance que les systèmes de sûreté fonctionneront et permettront d'arrêter le réacteur, assureront un refroidissement et un confinement continus, et permettront de maintenir des activités de contrôle et de surveillance de la sûreté.

La CCEA a élaboré des critères pour évaluer l'état de préparation de tous les titulaires de permis et le suivi des problèmes de l'an 2000. Les titulaires de permis doivent mettre en place des plans et des calendriers, faire l'inventaire des activités et fonctions touchées, établir une méthode d'évaluation de la conformité des systèmes, élaborer dans un délai acceptable des processus de correction, de vérification et d'essai des systèmes et applications à des fins de conformité et de fonctionnalité, et mettre en place des plans d'urgence au cas où les systèmes ou les applications ne fonctionneraient pas comme prévu.

Compte tenu de l'étendue du problème, c'est en fonction du risque éventuel que sont traitées les problèmes de l'an 2000 dans la mesure où ils affectent la sûreté des activités réglementées, la priorité étant de régler les situations jugées les plus critiques du point de vue de la sûreté. Grâce à cette approche graduelle, l'attention a d'abord porté sur les grandes installations nucléaires, y compris les réacteurs de recherche, les accélérateurs,

À l'instar des entreprises privées et d'autres organismes du secteur public, la CCEA dépend de la technologie de l'information pour réaliser son programme. Elle est donc exposée à de nombreux problèmes semblables à ceux auxquels font face d'autres organisations pour le passage à l'an 2000. De plus, en qualité d'organisme de réglementation, elle est chargée de surveiller l'état de préparation de ses titulaires de permis, car des défaillances de systèmes pourraient compromettre la sûreté des activités autorisées.

C'est au début de 1997-1998 que la CCEA a commencé à préparer ses systèmes internes pour le passage à l'an 2000. Elle a d'abord fait l'inventaire de tous ses systèmes et de

Initiatives de préparation pour l'an 2000

<i>Loi et règlements</i>	<i>Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires</i> <i>Règlements d'application de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires</i>
<i>Résultats attendus</i>	<ul style="list-style-type: none">• meilleure aptitude à maintenir à un niveau acceptable le risque inhérent au développement, à la production, à la possession ou à l'utilisation de l'énergie nucléaire, des substances nucléaires, de l'équipement réglementé et des renseignements réglementés pour protéger la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que l'environnement• règlements modernes qui reflètent les normes et les obligations nationales et internationales en matière de santé, de sûreté, de sécurité et dans le domaine de l'environnement

L'industrie nucléaire.

La CCEA est convaincue que les nouveaux règlements aideront à éviter des risques inacceptables associés aux matières et aux installations nucléaires et qu'ils permettront au Canada de satisfaire à ses obligations internationales et aux mesures de contrôle qu'il a acceptées.

efforcée d'annoncer les exigences réglementaires actuelles dans une forme qui soit compatible avec la nouvelle loi. Certains changements, comme l'abaissement des limites de dose, l'accréditation des opérateurs de centrale et les garanties financières, ont été incorporés dans les règlements pour refléter des normes et décisions plus récentes dans le domaine de la réglementation nucléaire. Ils toucheront les parties intéressées de

La préparation des règlements d'application de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires est une initiative clé à la CCEA qui devrait être achevée au cours de 1999-2000. Les règlements, qui ne sont pas jugés susceptibles d'entraîner des effets importants sur le plan économique ou de leur acceptation publique, ou encore du point de vue des politiques du gouvernement, influenceront néanmoins sur la façon dont la nouvelle Commission canadienne de sûreté nucléaire accomplira son mandat. La CCEA s'est

Initiatives en matière de réglementation

C. Rapport consolidés

- Les éléments d'une approche intégrée en matière de conformité seront mis en place en 1999-2000 dans le cadre d'une stratégie globale de conformité. Cette stratégie, grâce à laquelle les activités de conformité de la CCSN se dérouleront de façon plus uniforme, comprendra une politique officielle sur la conformité, un programme corporatif de conformité afin d'assurer une certaine uniformité, et des programmes et procédures de conformité pour des aspects particuliers des activités de la Commission ou de son régime de réglementation. En dernier lieu, elle sera conforme à des principes reconnus d'assurance de la qualité. On prévoit qu'elle sera mise en oeuvre pleinement au cours de deux périodes de planification, c.-à-d. d'ici à la fin de l'an 2000.
- Activités clés :*

Pour réaliser son mandat, la CCEA doit notamment vérifier que la loi, les règlements, les normes et les conditions des permis sont respectés. Selon des études internes, étayées par les constatations d'experts-conseils du secteur privés, ses pratiques actuelles en matière de conformité sont adéquates. Des inspections se déroulent conformément aux pratiques et procédures établies, les cas de non-conformité sont relevés de façon courante et des mesures de suivi appropriées sont prises. Néanmoins, la CCEA sait qu'elle doit améliorer son programme de conformité afin que ses activités dans ce domaine soient plus transparentes, systématiques et intégrées et que la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires soit respectée.

Contexte :

Résultat clé :	Niveaux élevés de conformité dans les activités réglementées
Résultat à court terme :	Stratégie globale de conformité

- public ait davantage confiance dans l'organisme (et la CCSN qui prendra la relève) et dans son aptitude à remplir son mandat. Pour coordonner ses efforts de diffusion de l'information sous une forme accessible et compréhensible, la CCEA formulera et mettra en oeuvre une politique renforcée de communications externes. Conformément à la politique du gouvernement, ses activités en matière de communications viseront à assurer qu'elle est visible, accessible et responsable devant le public.
- Le besoin de diffuser une information complète - sur le plan scientifique, technique et de la réglementation - concernant les effets de l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires sur la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement est complémentaire. Les méthodes actuelles de communication à cet égard seront réexaminées en 1999-2000, et un programme officiel d'élaboration et de distribution des documents requis sera entrepris.
- Une formation officielle sera offerte aux membres du personnel concernés en vue d'améliorer la façon dont les communications avec les parties intéressées externes, le public et les médias se déroulent.
- La CCEA reconnaît qu'une information pertinente, diffusée en temps opportun, est essentielle pour une prise de décisions efficace. Elle améliorera donc sa capacité de suivi des événements et enjeux externes qui peuvent influencer sur ses opérations et sur la réglementation nucléaire en général.
- Une activité courante et un but de la CCEA sont de maintenir des relations de travail fructueuses avec d'autres organismes gouvernementaux et partenaires du milieu de la réglementation. La communication et la consultation seront particulièrement importantes lors de la mise en oeuvre de la nouvelle loi et dans la réduction des chevauchements et doublages de la réglementation.
- En plus de constituer un but de l'organisation dans ses communications avec le public, l'ouverture et la transparence sont également importantes dans les opérations internes et la gestion des ressources humaines. La CCEA améliorera la communication interne en 1999-2000 en offrant au personnel de meilleurs mécanismes de rétroaction ainsi qu'une participation dans la résolution des problèmes et en prenant un engagement continu à l'égard du travail en équipe et de l'approche de gestion de projet adoptée à la suite de *Projet 96 et perspectives d'avenir*.

- Une meilleure compréhension des activités de la CCEA et de la façon dont elle contribue à la sûreté, la santé et la sécurité des Canadiens est nécessaire pour que le

Activités clés :

La transparence du processus de prise de décision et l'ouverture en matière de communication et de consultation du public demeurent un objectif fondamental de la CCEA. Au cours des dernières années, comme en témoignent des rapports sur le rendement antérieurs, la CCEA s'est efforcée de rendre le processus de réglementation nucléaire plus accessible aux Canadiens et de sensibiliser le public à son rôle et à ses activités. Nombre de ces activités, comme la diffusion de l'information sous forme traditionnelle et par voie électronique, ainsi que la publication des résultats des délibérations de la Commission sont permanentes. D'autres, qui sont prévues pour 1999-2000, portent sur la transition au nouveau régime de réglementation et à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, qui fait de la diffusion de l'information l'un des aspects de la mission de la CCSN.

Contexte :

Résultat clé : Confiance du public à l'égard de la CCEA	Résultat à court terme : Amélioration de la communication et ouverture
--	---

- L'examen et la mise en oeuvre des recommandations émanant d'études antérieures qui portent sur l'amélioration des pratiques de réglementation et de gestion, notamment le *Projet 96 et perspectives d'avenir* dirigé par le personnel, seront achevés.
- La CCEA continuera, comme elle le fait depuis longtemps, de consulter d'autres organismes de réglementation (fédéraux et provinciaux) et de collaborer avec eux pour réduire le fardeau de la réglementation là où c'est possible. Des mécanismes permettant de réaliser des économies et de rendre plus efficace le régime de réglementation, comme les processus d'examen conjoint et les protocoles, seront mis sur pied avec les ministères et organismes fédéraux et provinciaux concernés.
- L'examen du processus d'évaluation de la relève, l'achèvement des changements apportés au régime de classification des postes et de rémunération ainsi que la mise en place d'un programme de formation des gestionnaires et administrateurs. Ces initiatives profiteront à l'organisation autant qu'à ses employés car elle suscitera des conditions de travail et des possibilités qui sont satisfaisantes et stimulantes et qui sont axées sur les résultats.

public se montre de plus en plus exigeant à l'égard des organismes et des services gouvernementaux, même à une époque de ressources moindres. Dans le domaine nucléaire, l'intérêt manifesté par le public et les préoccupations concernant la sûreté et la sécurité ont suscité un examen plus attentif du processus de prise de décision et des opérations quotidiennes de l'organisme de réglementation. Ces préoccupations ont intensifié les changements saisissants qui sont survenus, par exemple dans l'industrie de la production d'électricité et en raison de l'explosion de dispositifs nucléaires par l'Inde et le Pakistan. Aux yeux de la CCEA, les questions de compétence, de crédibilité et d'efficacité revêtent plus que jamais une importance grave.

Dans ce contexte, l'efficacité, la compétence en gestion et la culture de leadership importent autant que notre fondement législatif lorsqu'il s'agit d'améliorer notre efficacité à titre d'organisme de réglementation. En raison des études comme le *Projet 96 et perspectives d'avenir* piloté par le personnel, on a relevé plusieurs initiatives à l'appui de l'orientation stratégique visant à améliorer la gestion et la culture de leadership à la CCEA.

Activités clés :

- Pour clarifier les responsabilités et veiller à ce que les activités de la Commission canadienne de sûreté nucléaire soient clairement articulées (ce qui garantira l'utilisation optimale de l'effort et des ressources), la vision, l'orientation, les priorités stratégiques et les politiques connexes doivent être énoncées clairement. Dans le contexte de l'entrée en vigueur de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et du mandat de la Commission canadienne de sûreté nucléaire, des documents essentiels de la CCN sur ces aspects seront produits en 1999-2000. Plusieurs projets de gestion axés sur les résultats sont à l'essai en 1998-1999, en vue de l'élaboration d'une approche élargie qui répondra aux besoins des gestionnaires et de l'extérieur en information sur le rendement et l'efficacité de l'organisation. Ainsi, une série de mesures du rendement, qui permettront d'évaluer comment l'organisme contribue à la minimisation des risques posés par la technologie nucléaire, sera mise en oeuvre en 1999-2000.
- Un « groupe d'amélioration de la gestion et du leadership », se composant de représentants de la direction et des employés, sera créé pour diriger les initiatives en matière de gestion et de leadership.
- La CCEA s'appuie sur un personnel professionnel, technique et administratif hautement qualifié pour bien réaliser son mandat. Reconnaissant que son personnel est une ressource clé et pour composer avec les pressions causées par une demande accrue et un milieu de travail en évolution rapide, la CCEA poursuivra la réforme de son cadre de ressources humaines. On trouve, au nombre des éléments clés de la réforme, la mise en oeuvre d'un programme de rotation pour le personnel, une

Outre le défi que représente la mise en oeuvre des changements législatifs apportés au cadre de réglementation du secteur nucléaire, la CCEA fait face à un contexte économique et social changeant, qui a un profond impact sur son travail. En général, le

Contexte :

Résultat clé :

Un cadre de réglementation efficace

Résultat à court terme :

Amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation

- À mesure que se finalisent les règlements d'application de la nouvelle loi, les consultations avec les parties intéressées de l'industrie s'intensifieront pour faciliter la transition souple au nouveau cadre de réglementation. En outre, elles ouvriront la voie à l'amélioration des relations de travail avec les titulaires de permis dans les domaines de la conformité et à la promotion d'une culture de la sûreté.

Pour que le personnel puisse bien interpréter et appliquer de façon uniforme la nouvelle loi, la CCEA a élaboré un programme complet de formation, offert par son groupe de la formation technique et son Service juridique. Les membres du personnel seront tenus de l'avoir réussi avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. En outre, une formation semblable sera donnée aux commissaires.
- La Commission canadienne de sûreté nucléaire, au même titre que la CCEA, s'appuiera sur divers documents pour expliquer les exigences de réglementation et fournir une orientation aux titulaires de permis. Les documents d'application de la réglementation actuels seront examinés pour vérifier leur conformité au nouveau régime de réglementation. En outre, on établira si de nouveaux documents sont nécessaires, et les textes nécessaires seront préparés. L'amélioration de la gestion des documents de la Commission nécessaires pour la réalisation du mandat demeurera une stratégie à plus long terme de la CCEA/CCSN, étant donné l'importance de cette activité dans le processus global de réglementation.

Le nouveau cadre de réglementation exigera l'examen et, dans certains cas, la modification de la présentation et de la teneur des permis. En outre, la CCEA devra gérer attentivement la transition des permis délivrés aux termes des règlements d'application de la Loi sur le contrôle de l'énergie atomique à ceux approuvés en vertu des nouveaux règlements.

Le processus d'approbation des règlements sera géré de telle sorte que la nouvelle loi puisse entrer en vigueur dès que possible.

La nouvelle *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et ses règlements d'application constitueront la pierre angulaire d'un cadre de réglementation efficace du secteur nucléaire au Canada. À ce titre, une loi moderne a été une priorité stratégique de la CCEA depuis plusieurs années. Au cours des deux années ou presque qui se sont écoulées depuis l'adoption de cette loi, la CCEA a consacré un effort important à la préparation des règlements et à la consultation des représentants de l'industrie, du public et des spécialistes techniques. Ces activités ont été signalées dans les rapports sur le rendement antérieurs de la CCEA. La CCEA devra relever les défis particuliers que présente la gestion des activités détaillées de transition à la nouvelle loi, qui fera intervenir tout le personnel de la Commission canadienne de sûreté nucléaire nouvellement créée.

Contexte :

Résultat clé :	Un cadre de réglementation efficace
Résultat à court terme :	Mise en oeuvre de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires

- La CCEA prépare la mise en oeuvre d'un régime renforcé de garanties grâce au protocole additionnel aux accords sur les garanties. Le Canada s'est engagé à mettre le protocole en oeuvre parallèlement à l'entrée en vigueur de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, qui doit avoir lieu en 1999. En outre, grâce à des activités de sensibilisation, la CCEA consulte ses parties intéressées pour que la collectivité nucléaire comprenne mieux les exigences du protocole. Ces consultations préparent la voie à de bonnes relations de travail avec l'industrie nucléaire et à une mise en oeuvre efficace et efficiente des activités liées au protocole.
- Le cadre de réglementation de la CCEA doit être adapté en vue de la mise en oeuvre du protocole. La CCEA passe donc en revue les exigences énoncées dans le protocole en matière de réglementation et elle élabore un règlement qui régira la mise en oeuvre efficace des garanties.
- L'un des composants clés du régime renforcé de garanties est l'élaboration de garanties intégrées, un agencement optimal de mesures traditionnelles et de mesures découlant du protocole. La CCEA participera aux efforts de l'AIEA visant la formulation d'un régime de garanties intégrées pour assurer des avantages maximaux pour les Canadiens.

- Depuis que l'Inde et le Pakistan ont fait exploser des dispositifs nucléaires au milieu de 1998, la CCEA subit des pressions croissantes visant l'amélioration du régime de non-prolifération du Canada. Elle continuera de fournir un appui technique pour les initiatives liées au Traité sur les matières fissiles, à l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires, au Groupe des exportateurs nucléaires et au Comité Zangger. En outre, la CCEA continuera d'offrir à l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) son aide et son expertise pour une meilleure mise en oeuvre des garanties et l'adoption d'un régime renforcé de garanties grâce au Programme à l'appui des garanties canadiennes et au Groupe consultatif permanent de la mise en oeuvre des garanties. En dernier lieu, dans le domaine de la sécurité, elle participera à la réouverture et à l'élargissement de la Convention sur la protection physique des matières nucléaires
- Activités clés :

La nouvelle Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et ses règlements établissent une base solide pour l'application d'une politique sur les garanties, la sécurité et la non-prolifération ainsi que l'exercice des engagements pris par le Canada dans ces domaines. Comme elle le signale dans ses rapports antérieurs sur le rendement, la CCEA fournit continuellement l'assurance que les matières, l'équipement et la technologie nucléaires du Canada ne contribuent pas à la prolifération des armes nucléaires.

Contexte :

Résultat clé :	Soutien des efforts internationaux visant à développer, maintenir et renforcer le régime de non-prolifération nucléaire
Résultat à court terme :	Régime renforcé de non-prolifération nucléaire, de garanties et de sécurité

- Continuer d'administrer la Loi sur le contrôle de l'énergie atomique et ses règlements pour assurer que les titulaires de permis connaissent et respectent les exigences en matière de santé, de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement.
- Activités clés :

Les activités et responsabilités de réglementation courantes continueront de consommer plus de 90 % de l'effort engagé par la CCEA en 1999-2000.

La Loi sur le contrôle de l'énergie atomique et ses règlements imposent des exigences à toutes les personnes qui produisent, importent, exportent, transportent, raffinent, ont en leur possession, possèdent, utilisent ou vendent des matières nucléaires, ainsi qu'à d'autres personnes visées par les règlements. Ce contrôle se fait par un ensemble complet de règlements, normes et conditions de permis, appuyé par des activités de conformité. Grâce à ce régime de réglementation, la CCEA réalise son objectif de programme : veiller à ce que l'énergie nucléaire au Canada soit utilisée seulement en tenant dûment compte des aspects liés à la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement ainsi que de la participation du Canada aux mesures internationales visant à empêcher la prolifération des armes nucléaires.

Contexte :

Résultats clés :	Niveaux élevés de conformité pour les activités réglementées Faible fréquence d'événements d'importance pour la sûreté Faibles niveaux d'irradiation pour les humains et l'environnement Contrôle des activités d'importation et d'exportation efficace Administration efficace du régime de réglementation nucléaire au Canada
Résultat à court terme :	Administration efficace du régime de réglementation nucléaire au Canada

Plusieurs plans particuliers à l'appui de ces grands objectifs ont été formulés. Ils sont présentés ci-dessous (groupés par résultat clé et résultat à court terme). La CCEA prévoit dépenser 51,5 millions \$ pour ses activités en 1999-2000.

- la mise en oeuvre de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires;
- l'amélioration de notre culture de gestion et de leadership;
- la réforme de notre cadre des ressources humaines;
- l'amélioration de la communication;
- l'achèvement du *Projet 96 et perspectives d'avenir*.

La direction de la CCEA a donc articulé un plan stratégique comportant cinq principaux objectifs ou orientations :

contexte du nouveau régime de réglementation.

B. Détails par programme et secteur d'activité

Comme on le note à la section A, la CCEA n'a qu'une seule activité, soit l'administration de la *Loi sur le contrôle de l'énergie atomique* et la participation aux mesures pour le contrôle international de l'énergie atomique. L'administration de la Loi nécessite des activités de réglementation qui visent à protéger la santé, la sûreté et la sécurité des Canadiens et à préserver l'environnement. En outre, la CCEA appuie la politique du gouvernement du Canada et les accords internationaux en matière de non-prolifération nucléaire et de garanties.

Ces buts à long terme et les résultats attendus fournissent le contexte des plans et stratégies particulières qui ont été élaborés pour des horizons de planification à plus court terme. Pour 1999-2000, c'est sur l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* que convergeront les plans et les activités de la CCEA, outre les activités de réglementation et les obligations internationales qui sont courantes et qui doivent être entreprises pour l'atteinte des résultats attendus dans les domaines de la fréquence des événements d'importation pour la sûreté, des niveaux d'exposition au rayonnement ainsi que de l'importation et l'exportation des matières nucléaires. La nouvelle loi, qui remplace la *Loi sur le contrôle de l'énergie atomique* de 1946, renforce l'engagement du Canada à l'égard de la sûreté nucléaire et de la protection de l'environnement et souligne l'importance du rôle fédéral de réglementation dans ce domaine délicat. La mise en oeuvre efficace de la nouvelle loi et de ses règlements d'application constitue donc la priorité la plus pressante de la CCEA dans la période de planification. Les plans stratégiques clés dans le domaine de la gestion, du leadership et de l'efficacité au sein de l'organisation visent à rendre plus efficace la CCEA dans le

Résultat clé	Résultat à court terme	Plan/stratégie
Confiance du public envers la CCEA	Amélioration de la communication et de l'ouverture	<ul style="list-style-type: none">Susciter une meilleure communication entre les employés et les gestionnaires à tous les niveaux, et avec les parties intéressées externes.
Niveaux élevés de conformité dans les activités réglementées	Une stratégie globale de conformité	<ul style="list-style-type: none">Achever la politique de conformité de la Commission canadienne de sûreté nucléaire.Élaborer et mettre en oeuvre un programme global de conformité.Élaborer et mettre en oeuvre des programmes de conformité dans les secteurs d'activité.

Résultat clé	Résultat à court terme	Plan/stratégie
Un cadre de réglementation efficace	Amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Produire, selon un ordre de priorité défini, les principaux documents, politiques et orientations sur la vision et les grandes stratégies nécessaires à la réalisation du mandat de la Commission canadienne de sûreté nucléaire. • D'après les résultats des travaux préliminaires menés en 1998-1999, mettre en place un système de gestion axé sur les résultats et des mesures de rendement dans les domaines de réglementation clés. • Créer un groupe qui sera le maître-d'oeuvre des initiatives pour l'amélioration de la gestion et du leadership. • Achéver la réforme du cadre des ressources humaines de la CCEA. • Achéver l'examen et la mise en oeuvre des recommandations émanant d'études antérieures visant l'amélioration des pratiques de réglementation et de gestion. • Poursuivre les consultations avec les ministères et organismes fédéraux et provinciaux pour minimiser le fardeau de la réglementation dans la mesure du possible.
Confiance du public envers la CCEA	Amélioration de la communication et de l'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter officiellement une politique des communications externes. • Réexaminer les pratiques courantes dans le domaine de la diffusion de l'information et établir un programme officiel de diffusion des documents d'information scientifiques, techniques et de réglementation - conforme à la nouvelle loi et à ses règlements. • Améliorer les compétences en communication chez le personnel grâce à une formation appropriée. • Améliorer la capacité de la CCEA à suivre les événements et les dossiers externes dans le domaine de la réglementation nucléaire. • Améliorer les relations avec d'autres organismes de réglementation fédéraux et provinciaux.

Résultat clé	Résultat à court terme	Plan/stratégie
Niveaux élevés de conformité pour les activités réglementées Faible fréquence d'événements d'importance pour la sûreté Faibles niveaux d'irradiation pour les humains et l'environnement Contrôle des activités d'importation et d'exportation	Administration efficace du régime de réglementation nucléaire au Canada	<ul style="list-style-type: none">Continuer d'administrer la Loi sur le contrôle de l'énergie atomique et ses règlements.
Appui des activités internationales visant l'élaboration, le maintien et le renforcement du régime de non-prolifération nucléaire	Un régime renforcé de non-prolifération nucléaire, de garanties et de sécurité	<ul style="list-style-type: none">Mettre en oeuvre des mesures de garanties, de sécurité et de non-prolifération pour l'exercice des obligations internationales du Canada. Appliquer le <i>Protocole additionnel aux accords sur les garanties</i> du Canada. Elaborer un règlement sur les garanties. Participer aux activités liées au développement du système intégré de garanties de l'AIEA.
Un cadre de réglementation efficace	Mise en oeuvre de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires	<ul style="list-style-type: none">Poursuivre la consultation active des parties intéressées de l'industrie et du public dans la préparation des règlements d'application de la nouvelle loi.Assurer l'interprétation et l'application efficace, uniforme et compétente de la nouvelle loi et de ses règlements en fournissant une formation spécialisée à tout le personnel de la Commission.Achever et publier les documents d'application de la réglementation qui accompagneront les règlements.Finaliser le format et le contenu des nouveaux permis.Obtenir les approbations voulues pour les règlements en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

Section III : Plans, priorités et stratégies et résultats escomptés

A. Résumé des plans, priorités et stratégies clés

À l'heure actuelle, le programme de la CCEA comprend une seule activité -- l'administration de la *Loi sur le contrôle de l'énergie atomique* et la participation aux mesures de contrôle international de l'énergie atomique. Les résultats clés vers lesquels se concentre l'organisation à moyen et à long terme sont résumés dans le tableau suivant :

La Commission de contrôle de l'énergie atomique (CCEA) a le mandat

pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ l'assurance que l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada ne pose pas de risque excessif pour la santé, la sécurité, la sécurité matérielle et l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ le contrôle des activités d'importation et d'exportation ■ le soutien des efforts internationaux visant à élaborer, maintenir et renforcer le régime de non-prolifération nucléaire
<ul style="list-style-type: none"> ■ une structure réglementaire efficace des niveaux élevés de conformité pour les activités réglementées ■ une faible fréquence d'événements d'importance pour la sûreté ■ de faibles niveaux d'irradiation pour les humains et l'environnement ■ la confiance du public envers la CCEA 	

La CCEA précisera ces engagements durant la prochaine période de rapport et les intégrera directement dans son plan stratégique; elle perfectionnera un système de mesure du rendement fiable et approprié, qui renseignera les gestionnaires et le public sur l'efficacité avec laquelle la CCEA atteint ces résultats. Cela constitue une priorité de gestion pour 1999-2000.

Le tableau suivant résume les priorités et les résultats attendus de la CCEA :

- *Préoccupation au sujet du chevauchement et du dédoublement de la réglementation*

Les questions nucléaires sont clairement du ressort du gouvernement fédéral, mais la CCEA reconnaît que des organismes fédéraux et provinciaux ont des responsabilités et des compétences qui complètent le programme fédéral de réglementation du secteur nucléaire. Cela a parfois donné lieu à des perceptions de chevauchement et de dédoublement des activités de réglementation, en particulier dans le domaine de l'extraction minière de l'uranium. Cette délicate question continuera d'exiger une consultation et une coopération actives pour la simplification du régime de réglementation et la minimisation, dans la mesure du possible, du fardeau de la réglementation.

D. Plan de dépenses

	Prévision des dépenses 1998-1999*	Prévision des dépenses 1999-2000	Prévision des dépenses 2000-2001	Prévision des dépenses 2001-2002
(en millions de dollars)				
Dépenses brutes de programme : CCEA	49,3	51,5	48,9	48,3
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	---	---	---	---
Dépenses nettes de programme :	49,3	51,5	48,9	48,3
Moins : Recettes portées au Trésor	36,7	37,6	38,5	37,7
Plus : Coût des services fournis par d'autres ministères et organismes	5,1	5,0	5,0	5,0
Coût net de la CCEA	17,7	18,9	15,4	15,6

*Ces montants reflètent les prévisions les plus réalistes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

L'utilisation du radium était considérable, bien avant la création de la CCEA et la mise en place d'un régime de réglementation au Canada. D'importantes quantités de radium ont donc été accumulées par diverses entités et continuent d'être utilisées ou ne font pas l'objet d'un contrôle réglementaire efficace. Un vaste effort de réglementation est donc nécessaire, car l'absence de contrôle accentue les risques pour la santé et la sécurité du public.

• *Délivrance de permis concernant le radium*

Conformément à la politique cadre en matière de déchets radioactifs adoptée en 1996 par Ressources naturelles Canada, c'est au titulaire de permis qu'incombe le fardeau de l'obligation en ce qui a trait à l'utilisation de l'énergie nucléaire -- le public ne doit pas assumer les risques ou les coûts de cette utilisation, ni maintenant ni dans l'avenir (principe du « pollueur-payeur »). La CCEA devra relever le défi que représente la mise en place des plans de gestion des déchets et de déclassement voulus (analyses et garanties financières comprises) dans le contexte des initiatives de déréglementation et de privatisation de l'industrie nucléaire. La délicate question de la gestion du combustible irradié en particulier devrait demeurer une préoccupation constante du public.

• *Gestion et évacuation des déchets radioactifs*

Le Canada a indiqué son intention de signer et d'appliquer le *Protocole additionnel aux accords sur les garanties*, un accord international qui confie à l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) des pouvoirs accrus pour la détection de matières et d'activités nucléaires non déclarées. L'application des dispositions de l'accord aura un impact direct sur la CCEA puisqu'elle exigera des négociations et des consultations avec l'AIEA et l'industrie nucléaire pour assurer que le gouvernement canadien remplit ses obligations dans ce domaine.

• *Obligations internationales du Canada dans le domaine des garanties nucléaires*

qui prendra la relève de la CCEA. Investie de l'autorité législative et des responsabilités prévues dans la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, la CCN devra intégrer les aspects de protection environnementale à son processus de prise de décision réglementaire et agir de façon crédible et responsable dans les grands dossiers environnementaux. En outre, comme on l'a dit plus haut, la CCN oeuvrera de concert avec des organismes fédéraux et provinciaux pour la mise en place d'un régime de réglementation efficace et intégré dans ce domaine.

Les Canadiens se préoccupent de plus en plus des questions environnementales. La *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* impose des responsabilités et des obligations claires à la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN),

• *Protection de l'environnement*

La CCEA devra continuer à se tenir au fait de l'évolution de la technologie en raison des réductions touchant le financement, de source privée et publique, de la recherche et du développement, en particulier dans les domaines de la technologie et de la sûreté des réacteurs. Elle devra donc trouver des moyens de favoriser ou de mener les travaux de recherche et de développement nécessaires aux fondements techniques de la réglementation efficace des réacteurs nucléaires.

• *Réduction du financement de la recherche et du développement*

La déréglementation des marchés de l'électricité, le passage à la privatisation et les difficultés de gestion que connaissent certains producteurs d'électricité ont un impact profond sur l'industrie de la production d'électricité et auront sans doute un effet sur la CCEA. En Ontario, par exemple, en raison de la mise en oeuvre du plan détaillé de redressement nucléaire d'Ontario Hydro et de l'adoption de la *Loi de 1998 sur la concurrence dans le secteur de l'énergie en Ontario*, la CCEA devra faire un effort additionnel et procéder à une évaluation rigoureuse pour établir que la sûreté d'exploitation des installations n'est pas compromise.

• *Changements structureaux dans l'industrie de la production d'électricité*

Les enjeux nucléaires continuent de susciter préoccupation et prise de conscience en raison de l'intérêt étroit porté par le public et les médias aux questions liées à l'exploitation et à l'entretien des réacteurs nucléaires au Canada, du débat international sur le rôle de l'énergie nucléaire dans la production de l'électricité sans préjudice pour l'environnement et du développement de programmes nucléaires clandestins dans certains pays étrangers. Dans un tel contexte, la question du rôle et de l'efficacité des organismes de réglementation se pose à juste titre. Le défi pour la CCEA est de maintenir un régime de réglementation efficace dans des circonstances changeantes et de donner aux Canadiens l'assurance que leurs intérêts sont protégés. Comme le public s'attend à ce que le gouvernement agisse avec transparence et ouverture, la CCEA doit favoriser la participation valable des citoyens au processus de réglementation et mieux communiquer l'information au sujet de son rôle et des décisions qu'elle rend.

• *Préoccupation du public en matière de sûreté et de sécurité nucléaires*

On trouve, au nombre des questions clés et facteurs externes qui auront un impact considérable sur les plans et les priorités de la CCEA à court et à moyen terme :

CCEA opère. titulaires de permis -- représentent un aspect important de l'environnement dans lequel la liens -- avec le public, les autres organismes de réglementation gouvernementaux, et les améliorer la sûreté et la conformité tout en facilitant le processus de réglementation. Ces de solides liens de travail avec les titulaires de permis et autres parties intéressées pour dédoublement de réglementation. En outre, la CCEA s'efforce de plus en plus d'établir organismes provinciaux pour réaliser son mandat tout en minimisant le fardeau et le collaboration avec ce ministère, ainsi qu'avec d'autres ministères fédéraux et des d'organisme du portefeuille de Ressources naturelles Canada, elle oeuvre en étroite Parlement par l'entremise du ministre de Ressources naturelles Canada. À titre La CCEA est un organisme indépendant du gouvernement du Canada et relève du

C. Contexte opérationnel

Le programme de la CCEA, tel qu'énoncé dans le *Budget des dépenses* du gouvernement du Canada (Partie II), a pour objectif de s'assurer que l'énergie nucléaire au Canada est toujours utilisée en tenant compte de la santé et de la sécurité des personnes, de la sécurité matérielle et de l'environnement, et appuyer la participation du Canada aux activités internationales de non-prolifération des armes nucléaires.

B. Objectif

- La **Direction des services de gestion** assure la prestation efficace et efficiente de services de gestion centralisés aux autres directions de la CCEA. Elle est responsable de la gestion financière, de la gestion du matériel et des installations, des services de technologie, de même que de la planification des ressources humaines et de la prestation des services de ressources humaines.

activités liées à la non-prolifération, aux garanties et aux mesures de sécurité, des échanges avec les avocats du ministère de la Justice affectés à la CCEA; des responsabilités administratives de la CCEA en vertu de la Loi sur la responsabilité nucléaire, de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Service juridique à la CCEA, par un agent de liaison médical, et par le Groupe des conseillers médicaux de la CCEA, composé de professionnels de la santé nommés par les provinces, Énergie atomique du Canada limitée, le ministère de la Défense nationale et Santé Canada.

Le personnel de la CCEA applique les politiques de la Commission et fait des recommandations sur des questions de réglementation. L'effectif, qui compte quelque 442 équivalents temps plein (ETP), se répartit entre cinq directions générales.

- **La Direction de la réglementation des réacteurs** est chargée de la réglementation des centrales nucléaires, y compris l'établissement des normes de sûreté et des conditions des permis; de l'évaluation des demandes de permis et de l'exploitation des centrales nucléaires; de la formulation de recommandations à la Commission en matière de délivrance de permis; et des activités de conformité.

- **La Direction de la réglementation du cycle du combustible et des matières nucléaires** est chargée de la réglementation de l'extraction minière de l'uranium et de sa transformation en combustible; des installations de recherche et des accélérateurs de particules; de la production et de l'utilisation des radio-isotopes; de la gestion des déchets radioactifs; du transport des matières radioactives. Ceci comprend l'élaboration de normes de sûreté et de conditions de permis, la formulation des demandes de permis et des activités des titulaires de permis, la formulation de recommandations à la Commission en matière de délivrance de permis, et les activités de conformité. La Direction est également responsable des aspects techniques associés au déclassement des installations nucléaires.

- **La Direction de l'évaluation des facteurs environnementaux et humains** est chargée de l'évaluation des programmes des titulaires de permis et de leur rendement dans les domaines de la radioprotection et de la protection environnementale, de la planification des mesures d'urgence, de l'assurance de la qualité, de la formation et des facteurs humains. Parmi les autres responsabilités, notons la formation technique du personnel de la CCEA et du personnel étranger (en vertu d'accords de coopération); les obligations de la CCEA en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*; l'évaluation des événements imprévus et le rendement des installations autorisées; les enquêtes sur les accidents; les programmes de recherche; l'établissement des normes.

- Le **Secrétariat** est chargé du soutien administratif des commissaires et de ses groupes consultatifs; des relations extérieures, des documents de la CCEA et de la communication avec le public; de la coordination des services de planification et de la mise en œuvre de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*; des

Section II : Vue d'ensemble du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

Instituée en 1946 en vertu de la *Loi sur le contrôle de l'énergie atomique*, la Commission de contrôle de l'énergie atomique (CCEA) est un établissement public, mentionné à l'Annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La CCEA rend compte au Parlement par l'intermédiaire d'un ministre désigné, le ministre de Ressources naturelles Canada.

La CCEA a pour mission de s'assurer que l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada ne pose pas de risque indu pour la santé, la sécurité, la sécurité matérielle et l'environnement. La CCEA réalise cette mission grâce à un régime complet de permis qui s'applique à tous les aspects des installations nucléaires, aux matières et équipements nucléaires réglementés, y compris les emballages utilisés pour le transport au Canada et à l'étranger. Ce régime de permis est administré de manière à tenir compte des préoccupations et des responsabilités des autres ministères fédéraux et provinciaux, dans les domaines notamment de la santé, de l'environnement, du transport et de la main-d'œuvre.

La mission de la CCEA s'étend également au contrôle de l'importation et de l'exportation des matières, des équipements et de la technologie nucléaires réglementés. La CCEA voit encore à honorer les obligations du Canada, tant au pays qu'à l'étranger, conformément au *Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires*.

Enfin, la CCEA contribue au rôle d'organismes internationaux et, en vertu d'accords de coopération, aide d'autres pays à améliorer le contrôle réglementaire qu'ils exercent à l'égard des matières et des installations nucléaires.

Organisation du ministère

Le programme de la CCEA n'a qu'un secteur d'activité : l'administration de la *Loi sur le contrôle de l'énergie atomique* et la participation aux mesures visant le contrôle de l'énergie atomique au niveau international. La Commission proprement dite compte cinq membres, dont la présidente est le seul membre à temps plein. La présidente est également la première dirigeante de la CCEA et, à ce titre, elle dirige et surveille le travail de l'institution. Par l'intermédiaire de la présidente, la Commission reçoit les conseils de deux comités autonomes, composés d'experts techniques de l'extérieur : le Comité consultatif de la radioprotection et le Comité consultatif de la sûreté nucléaire. Des conseils sont également fournis par le ministère de la Justice par l'intermédiaire d'un

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Un rapport sur les plans et les priorités 1999-2000

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 1999-2000 de la Commission de contrôle de l'énergie atomique (CCEA).

À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements :

- Décrivent fidèlement les mandat, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation.

- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*.
- Sont complets et exacts.

- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfaite des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom:

Date:

99/02/24

Section I : Messages

A. Message de la Présidente

La Commission de contrôle de l'énergie atomique (CCEA) présente au Parlement son *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période de planification de 1999-2000. Le rapport est une occasion d'informer les Canadiens des plans et stratégies clés grâce auxquelles la CCEA réalisera son mandat : veiller à ce que l'utilisation de l'énergie nucléaire ne crée pas de danger inacceptable pour la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement et permettre au Canada de respecter ses obligations à l'égard de la non-prolifération des armes nucléaires.

Comme on s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* entre en vigueur durant la période de planification, 1999-2000 sera une année exceptionnelle pour la CCEA et l'organisme qui prendra sa relève, la Commission canadienne de sûreté nucléaire. La nouvelle loi, qui remplacera la *Loi sur le contrôle de l'énergie atomique* adoptée en 1946, renforce l'engagement du Canada à l'égard de la sûreté nucléaire et souligne l'importance de la réglementation fédérale dans ce domaine. La mise en oeuvre efficace de la nouvelle loi et de ses règlements d'application constitue donc notre priorité la plus pressante. D'autre part, nous continuerons de mettre en oeuvre une série d'initiatives de gestion et de responsabilisation à l'appui du nouveau cadre de réglementation et nous prendrons des accords de coopération avec des ministères et organismes fédéraux et provinciaux en vue d'atténuer le plus possible le fardeau de réglementation. L'atteinte de ces objectifs et l'exercice parallèle de nos responsabilités courantes en matière de réglementation constituent un défi de taille pour la CCEA en 1999-2000.

J'ai confiance que, grâce aux plans et aux priorités décrits dans le présent rapport, la Commission de contrôle de l'énergie atomique cédera le pas avec souplesse à la Commission canadienne de sûreté nucléaire, régie par les conditions et les obligations énoncées dans la nouvelle loi.



Agnes J. Bishop, M.D.

Table des matières

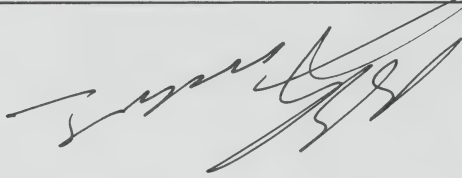
Section I. Messages	1
Section II. Vue d'ensemble du ministère	3
A. Message de la Présidente	1
B. Déclaration de la direction	2
Section III. Plans, priorités et résultats escomptés	9
A. Mandat, rôles et responsabilités	3
B. Objectif	5
C. Contexte opérationnel	5
D. Plan des dépenses	8
A. Résumé des plans, priorités, stratégies clés	9
B. Plans des programmes et des secteurs d'activité	12
C. Rapports consolidés	20
Section IV. Renseignements supplémentaires	24

**Commission de contrôle
de l'énergie atomique**

**Budget des dépenses
1999-2000**

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



Ralph Goodale

Ministre des Ressources naturelles

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

(1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

(2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses et la responsabilisation au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) KIA 0S9

No. de catalogue BT31-2/2000-III-15

ISBN 0-660-60802-2





Commission de contrôle de l'énergie atomique

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canada Economic Development for Quebec Regions

1999–2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-96

ISBN 0-660-60861-8



Canada Economic Development for Quebec Regions

**1999-2000
Estimates**

A Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read "John Manley", is positioned above a horizontal line.

John Manley

**Minister responsible for the
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec**

Table of Contents

Section I - Messages	2
A. Minister's Message	2
B. Message from the Secretary of State	4
C. Management Representation	6
 Section II - Overview of the Agency	7
A. Mandate, responsibilities and roles	7
B. Objectives	8
C. Operational context	9
1. Main challenges	9
2. Economic context	9
D. Spending plan	12
 Section III - Plans, priorities and strategies	15
A. Summary of plans, priorities and key strategies	15
B. Agency plans and priorities	16
1. The Agency's strategic approaches	16
2. Available budgetary resources	20
3. Priorities for 1999-2000 to 2001-2002	21
C. Consolidated reports	32
1. Initiatives for the year 2000	32
2. Sustainable development strategy	33
 Section IV - Supplementary information	34

Section I Messages

A. Minister's Message

Our vision of Canada at the dawn of the new millennium is that of a strong and dynamic country poised to be a global leader in the knowledge-based economy of the 21st century. Canada continues to face the challenges of responding to the rapid pace of global change, and of harnessing the benefits of the knowledge-based economy for all Canadians. The government's goal is to create economic growth and more jobs for Canadians, in order to improve incomes and our standard of living.

The Industry Portfolio is ...

Atlantic Canada Opportunities Agency
Business Development Bank of Canada*
Canadian Space Agency
Competition Tribunal
Copyright Board Canada
Canada Economic Development for Quebec Regions
Industry Canada
National Research Council Canada
Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Standards Council of Canada*
Statistics Canada
Western Economic Diversification Canada

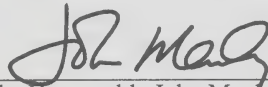
**Not required to submit Reports on Plans and Priorities*

Our standard of living depends directly on productivity, and improving productivity growth will be one of Canada's key challenges in the years ahead. The Industry Portfolio has a pivotal role to play in meeting this challenge. With 42 percent of federal science and technology funding and many of the government's micro-economic levers at its disposal, the Industry Portfolio has a unique capacity for innovation, research excellence, and partnership. The 13 Portfolio members bring together a versatile array of complementary programs to help improve Canadian productivity and competitiveness by focusing on such strategic priorities as promoting innovation through science and technology, helping small- and medium-sized enterprises to grow, encouraging trade and investment, and promoting economic growth in Canadian communities.

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec. This Report sets out for Canadians the planned activities, priorities and resources over the course of the next three years. The Agency provides, on behalf of all Canadians, support for the enhancement and realization of the economic development potential of every region of Quebec, with the long-term result of greater prosperity and increased employment. To accomplish this, the Agency strives, through its activities, to enhance the competitive advantages of all the regions of Quebec and helps them to develop new assets to better seize the development opportunities associated with the emergence of a knowledge-based economy. Canada Economic Development focusses its activities on value-added areas of the Government of Canada — innovation, international exchange and entrepreneurship. The Agency's priorities are the growth of Quebec SMEs, the growth of the economic development

capabilities of the regions of Quebec, the economic development of local communities and the adjustment of disrupted local economies. These plans illustrate how Canada Economic Development, as a member of the Industry Portfolio, will contribute to improving Canada's competitiveness.

Canada is well equipped to be a leader in the knowledge-based economy of the 21st century. We have the people, the institutions and the research excellence. We have the vision to not only connect all Canadians, but also to connect them to the global marketplace. We know the challenges that we face and the opportunities afforded to us. By mobilizing our resources, we can be a leader in the new economy. By working together, we can ensure continuing success as we embark on the new millennium.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "John Manley", is positioned above a horizontal line.

The Honourable John Manley

B. Message from the Secretary of State

With this Report on Plans and Priorities for 1999-2000, Canada Economic Development moves with the regions of Quebec into the new millennium, at a time when we face accelerated technological change and globalization, in an era especially rich in new development opportunities.

Canadians are responding with confidence and enthusiasm to the advent of a knowledge-based economy, aware that the rules of competition are changing in this new environment. For enterprises large and small, innovation has become the key competitive advantage. For the regions and for the country as a whole, a key strategy in economic development is to strengthen our enterprises' ability to innovate. As competition increases and becomes more globalized, enterprises and their development partners — intermediary groups and governments — are encouraged to make innovation a collective issue in which everyone must play an active role.

Every region of Quebec must deal with the emergence of this economy, increasingly based on knowledge. Canada Economic Development is there to help each and every one of them by fostering the development of new local and regional assets to enable them to seize tomorrow's emerging opportunities.

What will tomorrow bring? No one can accurately predict the future, but some trends are clear, involving every region, every community and almost every business in Quebec. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) believes that, within ten years, one out of every three small- and medium-sized enterprises will have an international function — export marketing, foreign operation, licensing agreement, partnership or franchise. Electronic commerce, mainly through the Internet, will quickly become a major factor. We will be seeing more and more virtual businesses in the future, electronically interconnected to create high-performance networks through strategic alliances. Large urban centres and major cities will play an increasingly strategic role in networks and as information centres.

The major challenge for our enterprises and communities, the regions of Quebec, and Canadian society as a whole is to become learning organizations, skilled in managing, producing and disseminating knowledge and adapting it to local realities. To accomplish this, we must develop our ability to master economic information and information technology as well as our capacity to work in networks, act at a distance and mobilize intellectual capital.

To help local and regional communities reap all the benefits of the new world economy, based on knowledge, innovation and globalization, the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec is focussing on areas where the Government of Canada contributes added value for enterprises, regions and entrepreneurs, such as innovation and export development. The Agency is co-ordinating its strategies and activities with the other members of the Industry Portfolio, made up of 13 federal government departments and agencies especially active in new economy fields.

In the constantly changing world of the economy, Canada Economic Development is constantly adjusting its approach to the needs of Quebec regions and SMEs. Over the next few years, the Agency will step up its activities for development of regional capabilities, in order to encourage the regions to adjust to the new economy and globalization. The Agency will continue to build on the dynamism of Quebec SMEs, and will stimulate the development of entrepreneurship in rural areas and Aboriginal communities. Through a strategic study and analysis program geared to understanding the knowledge economy, the Agency will contribute to the development and dissemination of knowledge on economic development issues in the regions of Quebec. To better serve Quebec SMEs and regions, the Agency will continue to develop partnerships with economic stakeholders in both the public and private sectors.

Economic development is an ongoing, unremitting, long-term job. And the long term belongs to the youth of today, who are building Quebec's economy of tomorrow. That is why Canada Economic Development is particularly committed to supporting entrepreneurship among young people, who are already shaping our future.



The Honourable Martin Cauchon
Secretary of State
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec

C. Management Representation

Report on Plans and Priorities 1999-2000


I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for Canada Economic Development for Quebec Regions.

To the best of my knowledge, the information:

- Accurately portrays the mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The planning and reporting structure underlying this document constitutes the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Renaud Caron, Deputy Minister

Date: FEB - 5 1999

Section II

Overview of the Agency

A. Mandate, responsibilities and roles

Mission statement:

"Through its commitment to providing service tailored to its clients, Canada Economic Development supports development of the economic potential of the regions of Quebec and the creation of sustainable jobs by fostering a business climate that enables SMEs to prosper and grow."

The Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec is **mandated** to promote the economic development of the regions of Quebec.

Section II of the *Department of Industry Act*, in force since March 1995, defines the **responsibilities** of the Minister responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec in terms of the creation of approaches, policies and programs; the establishment of co-operative relationships with partners; the delivery of programs and services to promote the regional economic development of Quebec; and the analysis and dissemination of information.

As a member of the Industry Portfolio, the Agency actively supports the promotion and accomplishment of national priorities, particularly in the fields of science and technology, foreign trade, investment, entrepreneurship among young people, Aboriginal economic development and rural development, thus contributing to management of the Canadian social and economic union. The Agency's **role** in the federal government may be described as follows:

- **Leadership in federal activities for the economic development of the regions of Quebec:** The primary role of the Agency is to design policy and implement federal government programming devoted specifically to the economic development of the regions of Quebec.
- **Harmonization of federal activities:** The Agency seeks synergy and consistency by harmonizing federal activities to ensure integrated management of Quebec regional economic development issues of concern to the Government of Canada. It orchestrates the design, implementation and promotion of multi-sectoral federal strategies and action plans for the economic development of the regions of Quebec, and creates economic adjustment measures to adapt the application of some national policies on a regional basis.
- **Advocacy with the machinery of the Government of Canada:** Through its analysis of regional economic development issues in the regions of Quebec and the insight it

gains through local consultation, the Agency enables the Government of Canada to better consider the impact of federal policies and programs on the economic development of the regions of Quebec.

- **Integrated access to federal programs and services:** Through its network of business offices and Community Futures Development Corporations in the regions of Quebec, the Agency provides federal departments and organizations with a tool for the promotion and dissemination of the programs and services of economic nature they offer to small- and medium-sized enterprises. The Agency also helps to inform citizens in the regions of Quebec and report to them on Government of Canada policies, strategies and initiatives that affect the economic development of the regions of Quebec.
- **Special economic development and job creation mandates in Quebec:** On behalf of the Government of Canada, the Agency designs, implements and promotes federal action plans, often on an ad hoc basis, to respond to specific public issues of an economic nature. In recent years, these mandates have included management of the Canada-Quebec Infrastructure Works Agreement, co-ordination of the Canadian Strategy for Greater Montreal, establishment and operation of the Federal Liaison Office for regions affected by the torrential rains of July 1996 and delivery of the Temporary Economic Reconstruction Program (TERP) in these regions, establishment of the Economic Recovery Assistance Program (ERAP) for the SMEs affected by the ice storm and power outages of January 1998, as well as implementation of the Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec).

B. Objectives

Under the *Department of Industry Act*, the Minister responsible for The Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec must pursue the following objectives:

- To promote economic development in areas of Quebec where low incomes and slow economic growth are prevalent or where opportunities for productive employment are inadequate;
- To emphasize long-term economic development and sustainable employment and income creation; and
- To focus on small- and medium-sized enterprises and the development and enhancement of entrepreneurial talent.

C. Operational context

1. Main challenges

The Canadian strategy for the economic development of the regions of Quebec, implemented by the Agency, is part of a response to the large-scale public, economic and social challenges faced by the Government of Canada and, more specifically, the Industry Portfolio.

The primary objective of the Government of Canada remains economic growth and the creation of jobs in every part of the country. Globalization and the emergence of new information and communications technology have led to the appearance of new production factors, based on knowledge and know-how. In this context, and in order to ensure the long-term competitiveness of enterprises, emphasis must be placed on improving the productivity of the Canadian economy, increasing investment in knowledge and innovation and stimulating greater market openness, particularly on the part of SMEs. The challenge in this regard for a regional economic development organization is to support the efforts of regions and SMEs so that they can take advantage of the new global information economy.

The government must also help to ensure that the shift to the new economy takes place with due regard for the broad principles of social equity that govern Canadian society. The Agency's challenge is, on the one hand, to enable all regions to realize their potential and, on the other hand, to make target groups, such as young people, Aboriginals and those in rural areas, part of a new entrepreneurial dynamic, so that all individuals and regions can participate fully in the new knowledge economy.

Lastly, government activities must be carried out so as to bring government closer to citizens. This is a two-pronged approach. The Government of Canada must provide services and programs that focus on the situations and needs of individuals, SMEs and regions across the country. It must also make sure that its main objectives, policies and programs are more clearly explained to the general public. In Quebec, the Agency has a network of business offices and local partners, such as the Community Futures Development Corporations (CFDC), covering the entire province, and has an in-depth understanding of regional issues. The Agency's challenge is to adjust its approach constantly, so as to provide a better response to the specific situations and needs of citizens as changes occur and to maintain a dialogue with the public.

2. Economic context

The Quebec economy has been growing since 1993, and there have been a number of encouraging signs over the past two years. The trend of certain indicators creates optimism, despite a rate of growth that often lags behind the national average.

In Quebec, growth in the real gross domestic product (GDP) for 1998 was estimated at 2.5%, compared to 2.9% for Canada. Business investment and exports were

the driving forces behind this growth. A slight slowdown is expected in Quebec in 1999, but Quebec's performance should be only slightly behind that of Canada as a whole.

During this decade, development of the Quebec economy was constrained by limited business investment, resulting in Quebec accounting for a lesser portion of capital spending in Canada. Private sector capital spending is a determining factor in productivity. Over the past years, there has been a considerable growth in capital spending by the private sector in machinery and equipment in Quebec, with this type of spending increasing by an annual average of 16.4% in the province between 1995 and 1998. For 1998, however, this type of spending was in the order of \$12 billion and accounted for only 19% of the Canadian total, while the Quebec GDP accounted for 22%.

For the past two years, the Quebec labour market has shown improvement over previous years. In 1997 and 1998 combined, it grew by 115,000 jobs, more than two thirds of them in the Greater Montreal region. However, this job creation did not result in any catch-up on the national average. Another major trend is that job creation in Quebec and, especially, in Montreal, increasingly occurs in high-knowledge industries. The unemployment rate in Quebec declined slightly for the second consecutive year, to 10.4% in 1998, compared to 8.3% in Canada as a whole. In Montreal, the unemployment rate (9.7%) was lower than in Quebec as a whole for the second consecutive year; however, it remains among the highest in the country, with Montreal ranking sixth among Canada's 25 metropolitan regions.

In economic terms, Quebec is very open to the rest of the world. The total value of exports accounted for 32% of Quebec's GDP in 1997, a net growth compared to the 20% noted ten years earlier. Quebec's commercial transactions, which are mainly with the United States, have benefited from very strong demand in this market and a favourable rate of exchange. An important factor is that the composition of international exports is shifting very quickly into high technology fields, including aircraft, electronics and communications. In addition, more and more SMEs are involved in export activities, to which almost 47,000 jobs are connected.

Strong growth in R&D spending has been a major phenomenon in Quebec in recent years. Quebec has ranked first among Canadian provinces since 1990 in terms of the percentage of GDP devoted to R&D. In 1996, total R&D spending in Quebec was \$3.5 billion, or 27% of the Canadian total. The Government of Canada is funding almost 20%. However, in terms of its R&D/GDP ratio, the Quebec economy lags behind major industrial economies, and this has a direct impact on the productivity of Quebec firms. However, the rate of adoption of advanced technology has increased constantly in Quebec in recent years.

Tourism has also become an industry of primary importance in Quebec, with some 29,000 enterprises employing more than 100,000 people. The sector ranks sixth in Quebec in terms of exports. Like knowledge-based industries, tourism is a promising economic activity. The World Tourism Organization estimates that international tourist arrivals will double by the year 2010.

Market globalization and the increased development of technology are creating new challenges for the economic development of the regions of Quebec. We are seeing the emergence of a network economy, characterized by co-operation and interdependence. To prosper in this new context, enterprises must develop new skills, such as the ability to act at a distance in remote markets and the ability to innovate and adjust to new business practices, such as electronic commerce and the emergence of virtual enterprises. For enterprises, the appearance of new production factors based on technology and knowledge have meant much shorter product development and marketing cycles. Access to strategic information, speed of execution, adaptation and flexibility are becoming necessary for enterprises and regions to compete. In addition, the ability to innovate constantly in technological, organizational and commercial terms is just as essential.

With the emergence of a globalized economy, focussed on knowledge, economic development challenges differ from one region to another. The economic performance of Greater Montreal has improved in recent years. This region, which includes the Island of Montreal and the surrounding regions, has carved out an enviable place in many leading sectors, including aeronautics, telecommunications, pharmaceutical products, information technology, biotechnology and health industries. It can count on a critical mass of industrial R&D and its many recognized research and higher education institutions. Montreal is part of a network of major cities of the world, which are in competition with each other. While the region has a firm foothold on the new information society, a large share of its population is facing structural problems related to limited education, unemployment and poverty, which are especially acute in some neighbourhoods of the City of Montreal.

The Quebec City and Outaouais regions are, to a lesser extent, involved in new economy niches, mainly owing to their universities and research centres. Quebec City and the Outaouais also stand apart because of their major roles as centres of government activity which, in recent years, has been both a strength, because of the high level human resources involved, and a weakness, because of the major cutbacks in personnel that both the federal and provincial public services have experienced.

The central regions — the Mauricie and Estrie — capitalize on their university cities, Sherbrooke and Trois-Rivières, to participate in the new economy. The Centre-du Québec and Chaudière-Appalaches regions build on their dynamic manufacturing sectors, particularly in the Beauce and in the Drummondville region.

The outlying regions are dependent on their natural resources, the markets for which are cyclical in nature and are currently experiencing difficulties because of the decline in the price of raw materials. It is not surprising to find low, or even, in some cases, negative demographic growth and a marked exodus of young people to university towns.

D. Spending plan

To carry out its mandate, Canada Economic Development for Quebec Regions has the following budget envelope for the next three years:

Financial Spending Plan

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999*	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Gross Program Spending:				
Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec	347,535	336,366	257,382	235,135
<i>Less:</i> Revenue Credited to the Vote	--	--	--	--
Net Program Spending	347,535	336,366	257,382	235,135
<i>Less:</i> Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	43,000	40,500	40,000	34,800
<i>Plus:</i> Cost of Services Provided by other Departments	3,135	3,078	3,070	3,070
Net Cost of the Agency	307,670	298,944	220,452	203,405

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

Agency programming includes the following initiatives:

- **IDEA-SME Program:** This program is intended mainly for a clientele made up of Quebec SMEs and SME support organizations. It provides services and funds activities in the following areas of activity:
 - Innovation, research and development, design;
 - Development of markets;
 - Exports;
 - And entrepreneurship and development of the business climate.
- **Regional Strategic Initiatives:** This program provides support for major initiatives likely to have an important impact on the structure of the regional economy; this is intended to promote the development of a socio-economic environment that will foster competitiveness, development and the economic growth of Quebec regions in the context of economic globalization. Activities under this program fit in with strategies and action plans based on federal added value, drawn up jointly with other federal departments and organizations as an adjunct to their activities and those of

community organizations and the private sector. The program also enables some national policies or programs that have a strong impact on the economy of Quebec regions to be adapted on a regional basis or extended in various regions.

- **Community Futures Program:** The Community Futures Program (CFP) is a national program that supports communities in all parts of the country in taking charge of the economic development of their own local areas. In Quebec, the CFP provides financial support for 54 Community Futures Development Corporations (CFDCs), enabling them to furnish technical advice for small enterprises, support them financially and stimulate the creation of local economic development initiatives. The Program also supports seven Community Economic Development Corporations (CEDCs) in Montreal and one in Quebec City, enabling them to carry out the same type of activities in disadvantaged urban neighbourhoods.
- **Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec):** This fund involves the implementation of measures to support the economic and community development of communities affected by the restructuring of the groundfish industry (the Côte-Nord du Québec and Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine administrative regions and adjacent fishing communities).

Canada Economic Development's **organizational chart** is provided in Table 2.1 of Section IV, on page 36.

The head office of Canada Economic Development for Quebec Regions is located in Montreal. The Agency has a network of 13 business offices in the regions of Quebec and an office in Hull for liaison with machinery of government, as well as a virtual office where clients can apply for financial assistance or request information through the Internet.

Deputy Minister: The Deputy Minister is responsible, on behalf of the Minister and the Secretary of State, for the day-to-day management of the Agency. He also supports and contributes to collective management of the government. He acts as senior policy advisor for the Minister, the Secretary of State and the government.

Reporting to the Deputy Minister are the Executive Assistant and Ministerial Advisor, who has a coordination role in support to senior management and to whom the Corporate Secretariat reports, the Assistant Deputy Minister responsible for Strategy and Liaison, the Assistant Deputy Minister responsible for Operations, the Director General, Communications, the Director General, Resource Management and the Director, Legal Services.

Strategy and Liaison: The Assistant Deputy Minister, Strategy and Liaison, is responsible for defining the Agency's strategic orientations, carrying out the socio-economic studies necessary to develop orientations, policies and programs, providing the Agency's input on the creation of national policy; promoting Quebec regional interests at the federal level; maintaining the quality and performance measurement system; and

managing information. He administers three operational entities: the Policy and Advocacy Branch, the Planning and Strategic Orientations Branch and the Quality, Evaluation and Information Management Branch.

Operations: The Assistant Deputy Minister, Operations, is responsible for program development and the delivery of all Agency programs and services, as well as for negotiating and managing partnership agreements with other federal departments and outside organizations, particularly financial institutions and the CFDCs. He is in charge of implementing agreements with the Quebec government, including the Canada-Quebec Infrastructure Works Agreement. The Assistant Deputy Minister, Operations, heads the Strategic Initiatives and Product Development Branch, the Regional Operations Branch and a network of 13 business offices throughout Quebec.

Communications: The Communications Branch is responsible for developing and implementing a communications program to provide citizens with information that enables them to understand and access Agency services. It also provides the public with information on Agency activities as they relate to Government of Canada policies, and is responsible for the Agency's internal communications.

Resource Management: The Resource Management Branch (human resources, finance and administration) is responsible for creating programs and policies and delivering strategic and operational services in all areas related to human resources. The Branch participates in implementing the Expenditure Management System, monitoring revenues and expenditures and drawing up financial policies, procedures and systems. It ensures liaison with the Office of the Auditor General of Canada, the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. Lastly, it is responsible for management of administrative and real property services, government contracts and purchasing.

Legal Services: The Legal Services Branch provides legal assistance and counsel relevant to Agency activities. More specifically, Legal Services activities focus on commercial law and its impact on public law. The Branch also provides litigation support services.

Section III

Plans, priorities and strategies

A. Summary of plans, priorities and key strategies

The Agency works to enhance and realize the economic development potential of every region of Quebec, to increase, in the long term, prosperity and employment. It concentrates its activities on value-added areas of the Government of Canada, such as innovation, international exchange and entrepreneurship. In these niches, the Government of Canada makes a significant contribution, through its resources and expertise (for example, embassies and research centres). This approach involves the following priorities and results:

The Agency's priority is to provide Canadians with support for:	shown by:
1- The growth of Quebec SMEs	<ul style="list-style-type: none">■ Access to Government of Canada information and services■ Stimulation of entrepreneurship, especially among young people and Aboriginals, and improvement of the business climate■ Innovation, the adoption of new technology, production processes or organizational methods■ Export marketing, the development of new markets and access to government contracts
2- The growth of the economic development capabilities of the regions of Quebec	<ul style="list-style-type: none">■ Regional strategic initiatives that<ul style="list-style-type: none">- improve the technological capability of the regions- enhance their ability to attract international tourists- lead to the creation of a climate favourable to projects involving international partners- facilitate adjustment of regions and communities to the new globalization context
3- The economic development of local communities in Quebec	<ul style="list-style-type: none">■ Activities of the Community Futures Development Corporations (CFDCs) to promote:<ul style="list-style-type: none">- the creation of local development initiatives- the startup and expansion of small local enterprises
4- The adjustment of disrupted regional economies in Quebec	<ul style="list-style-type: none">■ The economic development and adjustment of Quebec fishing communities

B. Agency plans and priorities

1. The Agency's strategic approaches

1.1 National priorities

The Agency's strategy for the economic development of the regions of Quebec is part of the Government of Canada's economic strategy and contributes to the realization of major national priorities. These priorities consist mainly in realizing Canada's full potential on international markets, in terms of both exports and investment; investing in innovation and knowledge; making Canada the most connected country in the world; and helping small- and medium-sized enterprises to grow. Reflecting the spirit of Canadian solidarity, one of our country's basic values, the Government of Canada's economic strategy is also intended to promote equal opportunity for the various regions of the country and to seize new economy development opportunities, with a special emphasis on rural communities, Aboriginal communities and young people in every part of the country.

As part of the Government of Canada's economic development agenda, the Agency's strategy helps to maximize the benefits of that agenda in every region of Quebec. Agency activities are strengthened, since they can be teamed with those of other federal departments and organizations, building in particular on the effect of the considerable synergy of the Industry Portfolio and thus ensuring real value added for development of the economy of the regions of Quebec.

1.2 Development vision

On the eve of the 21st century, the Agency is shaping the Canadian strategy for the economic development of the regions of Quebec, based on a renewed vision of development. With the gradual emergence of a global economy based on knowledge and know-how, the concept of regional economic development must change, using new basic premises and building on new foundations.

Innovation is at the centre of this new vision of regional economic development. For enterprises, the ability to innovate quickly and constantly is becoming the key competitive advantage. Innovation in products and services, together with the adoption of innovative production processes and new methods for organizing economic activity, strengthens productivity and competitiveness on international markets and thus improves the quality of life in the regions.

Enterprises do not innovate in isolation; their ability to innovate is dependent on a set of infrastructure and information networks. Development of the economy of the regions necessarily requires the intensification of regional networks: first, creating strong local links among enterprises and institutions in the community; then connecting these local networks with world networks; and, lastly, providing access to specialized resources and rich information, wherever they may be. Working in networks enables local economies to work at a distance and participate in globalization: the local is thus

connected to the global. Since their increased participation in networks enhances their ability to innovate, regional communities gain new competitive advantages, contributing to the success of enterprises in their areas and to the creation of jobs. In this globalized, knowledge-based economy, urban areas and metropolitan regions are the preferred locations for the development of technological capability, and it is there that the concentration of these capabilities favours synergy and the creation of critical masses of activities.

Entrepreneurship and enhancement of the contribution of young people is also central to this vision of economic development, based on innovation and the adoption of new ways of doing things. Open to new technology and globalization, young people represent a special hope for economic renewal in every region. By creating enterprises and providing for the expansion of business, entrepreneurs play a central role in seizing the new development opportunities being brought forth at an unprecedented rate by the knowledge economy.

In this vision of regional economic development, the combined efforts of all players in the region is an essential condition for success, since synergy is the key to development of the knowledge economy. The Government of Canada is part of this combined effort as a partner in the community, which takes the lead in its own development. The government's contribution enlightens the communities' thinking on regional development issues, supports the mobilization of the community and helps it to acquire the tools for development.

1.3 The Agency's strategy

The Agency's objective is to promote the enhancement and realization of the economic development potential of every region of Quebec, with the long-term result of greater prosperity and increased employment. In order to accomplish this, the Agency strives, through its activities, to enhance the competitive advantages of each region of Quebec and help them to develop new assets to better seize the development opportunities associated with the emergence of a knowledge-based economy, in the context of sustainable, environmentally friendly development. The Agency pays special attention to regions and communities where the challenges of adjusting to the new economy are greater, in order to enable every region of Quebec to realize its economic development potential.

The Agency focusses its activities on Government of Canada value-added areas — innovation, international trade and entrepreneurship. The Agency's strategy is based mainly on the vitality of Quebec's small- and medium-sized enterprises and the intermediary groups and institutions that support the development of SMEs. The Agency's main priorities are:

- (1) The growth of SMEs (innovation in products and services and how they are marketed, the adoption of new production processes and methods for organizing economic activity; development of international markets; and stimulation of

entrepreneurship, particularly among young people and in Aboriginal communities).

- (2) Increased economic development capabilities in the regions (enhancement of the technological capabilities of the regions, development of the ability of the regions to adjust to the new economy and the competitiveness of the regions beyond their own boundaries).
- (3) Economic development of local communities (through the Community Futures Development Corporation).
- (4) Adjustment of disrupted local economies (groundfish crisis).

Over the next few years, the Agency will be stepping up its activities with regard to the development of regional capabilities, since it is in this area that government faces its main challenges in terms of increasing the regions' participation in the knowledge economy and developing their potential for attracting international tourism.

The Agency's strategy is to seek synergy, and its approach is characterized by co-operation and partnership with other stakeholders:

- **Partnership with federal departments and organizations:** The Agency has established partnerships with a variety of federal departments and organizations, particularly within the Industry Portfolio, in order to provide Quebec SMEs with ready access to all the federal programs and services intended for them. The Agency is therefore part of the Canada Technology Network (CTN), set up by the National Research Council of Canada (NRC). It is also a member of Team Canada Inc., a network of partners working together for export development. Canada Economic Development can therefore provide SMEs with a comprehensive set of tools in the areas of information, awareness, reference, training, counselling services, access to funding and additional financial support. This all-inclusive tool kit for SMEs is accessible in each of the priority areas of activity — innovation, research and development, design, exports and market development and entrepreneurship.

In addition, the Agency works with federal departments and organizations to ensure synergy, and co-ordination in the Government of Canada's response to Quebec regional matters of federal concern, particularly economic transition or adjustment issues. The Agency therefore works with its federal partner departments and organizations to develop federal strategies tailored to specific regional issues or to use its adjustment resources to reshape the way in which some national policies are applied in the regions. The Agency also works with federal partners in creating national policies and programs, to ensure that the impact of their programming on the economic development of the regions of Quebec is taken into account. The Agency therefore co-ordinates the work of Team Rural Quebec, which brings together about 15 federal departments and organizations working in rural areas of Quebec, with a view to creating an interdepartmental action plan to support rural communities. The Agency is also a partner in the Industry Portfolio and with Indian and Northern

Affairs Canada in formulating a federal strategy for the economic development of Aboriginal communities in Quebec. In addition, the Agency works in partnership with other federal departments and organizations to keep Quebec SMEs informed of the programs and services the Government of Canada makes available to them and to inform citizens in the regions of Quebec of the results of federal economic development initiatives.

- **Partnership with the community:** The Agency develops partnerships with intermediary groups in order to better serve Quebec SMEs and regions. A particularly productive partnership has been established between the Agency and the Community Futures Development Corporations (CFDCs), which provide technical advice and capital for small local enterprises and stimulate the emergence of economic development initiatives in their communities. Funded entirely by the Government of Canada, the 54 CFDCs in Quebec bring together over 900 volunteers on their boards of directors, have a combined permanent staff of over 300 people and manage more than \$100 million in funds invested in hundreds of Quebec SMEs. The Agency has many other intermediary groups among its partners, including the *Groupement des chefs d'entreprise du Québec* and chambers of commerce. Also, the Agency works closely with a number of Quebec government departments and organizations.

The quality of client services is a priority concern for the Agency, which has established a quality system in compliance with ISO requirements. This system ensures that the Agency's services are continuously adjusted to the changing needs of its clientele.

2. Available budgetary resources

To implement its strategy over the next three years, the Agency has the following budget envelope for each program item.

Details of Resources

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec				
<i>Grants and Contributions</i>				
• Grant to <i>Conseil québécois des entreprises adaptées</i>	5,000	--	--	--
• IDEA-SME	72,571	64,663	57,431	55,434
• RSI	23,195	55,000	65,000	75,000
• CFP	24,385	20,000	20,000	20,000
• Coastal Quebec	3,713	4,825	1,750	2,000
• TERP	5,127	9,773	--	--
• ERAP	6,500	20,000	--	--
• Canada/Quebec Infrastructure Works Agreement	48,234	35,167	5,500	--
• Former programming	6,059	863	--	--
• Small Business Loans Act*	115,600	93,000	77,000	52,000
Total of Grants and Contributions	310,384	303,291	226,681	204,434
<i>Operating</i>				
• Salaries and wages	17,241	15,909	15,766	15,766
• Goods and services	16,289	13,784	11,782	11,782
• Contributions to employee benefit plans	3,621	3,382	3,153	3,153
Total Operating	37,151	33,075	30,701	30,701
Total Planned Spending	347,535	336,366	257,382	235,135

* Industry Canada is responsible for administration of the *Small Business Loans Act*, including all its administrative terms and conditions. However, the costs of the program in Quebec are covered by the Agency.

3. Priorities for 1999-2000 to 2001-2002

Canada Economic Development has set priorities for the next three years, for which specific results are expected. These priorities are:

3.1 Support for the growth of Quebec SMEs

3.1.1 Access to Government of Canada information and services

Canada Business Service Centre (CBSC) network

This network was established to make it easier for entrepreneurs to access information on the government programs and services available to them. With this initial objective in mind, the Agency is considering, over the next few years, to develop the following four priorities: 1) to continue expanding the network of Canada Business Service Centres throughout Quebec; 2) to ensure that the CBSC provide quality services, 3) to contribute, with other partners, to the opening of at least one Centre for Aboriginal entrepreneurs; and 4) to participate in the development and promotion of new Internet tools for SMEs.

Regional expansion: In terms of the expansion of the CBSC network, the Agency is considering to continue working with the 54 Community Futures Development Corporations (CFDCs) to enable everyone of them to provide the services of a CBSC. The Agency is also considering to pursue its project with *La Chambre de commerce du Québec*, upon completion of which about thirty chambers of commerce would be able to provide such services. At this point, 11 chambers are providing CBSC services.

Study of services: In June 2000, the Agency, together with the CBSCs Info Entrepreneurs, in Montreal and Ressources-Entreprises, in Quebec City intends to undertake a study on the quality of services provided.

Aboriginal entrepreneurs: The Agency will continue to participate with other members of the Industry Portfolio in implementing of a new initiative to provide this service to Aboriginal entrepreneurs in Quebec. This initiative provides for the establishment of a databank containing all programs and services intended specifically for Aboriginal SMEs, and for proposing counselling services. To attain these objectives, the Agency plans to work with its partners to set up at least one CBSC for Aboriginal entrepreneurs.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ To increase access to information by increasing the number of CBSC service points from 14 to 80 throughout Quebec.
- ☐ To develop a performance measurement framework to carry out a study on the quality of services provided by CBSC network members in Quebec.

- To establish at least one CBSC for Aboriginal entrepreneurs.
- To encourage the use of new products on CBSC Internet sites.

Conferences/Info-Fairs

By March 31, 1999, Canada Economic Development and its partners will have organized small business Conferences/Info-Fairs in Quebec's 20 largest cities, enabling more than 30,000 business people to discuss the Government of Canada's programs and services for starting and growing a business and to learn more about specific problems (e.g., Y2K bug). The unique formula for these conferences brings the government closer to enterprises in their communities, and their success has demonstrated the importance of close ties with business people. However, this formula must now be reconsidered and adjusted to the situation in less populated regions, and improved on the basis of a second series of visits to major cities in Quebec.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- To organize, in 1999-2000, five Conferences/Info-Fairs in partnership with federal departments and organizations that support the startup and growth of small enterprises.

3.1.2 Entrepreneurship and business climate

Within the framework of this area of activity, special attention will be paid to the promotion of entrepreneurship among young people and Aboriginals.

In general, the Agency will continue to support and promote the development of entrepreneurship among young people. For instance, the Agency, in conjunction with the CFDCs, will continue to help young entrepreneurs in rural areas to create job opportunities for themselves in their own communities, through the investment fund established for this purpose in 1997. In addition, given the special socio-economic situation of young people in urban areas, the Agency plans, in the coming year, to establish a specific action strategy for this group. These activities will be part of Canada's Youth Strategy.

As part of *Gathering Strength*, the government's action plan for First Nations, the Agency plans to establish a series of measures to stimulate Aboriginal entrepreneurship. Together with other Portfolio members and Indian and Northern Affairs Canada, the Agency will participate in establishing a new initiative to promote access to funding for Aboriginal SMEs and maximize the use of Agency programs and services by this clientele.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- To increase the number of student entrepreneur clubs from 36 to 48.

- To reach over 200,000 viewers between the ages of 18 and 35 every week through the television series *Fais-en ton affaire !*
- To contribute to a province-wide competition promoting entrepreneurship among young people.
- To establish a partnership with a financial institution to facilitate access to funding for business startup by young entrepreneurs.
- To carry out a study on the characteristics and needs of Aboriginal entrepreneurs.
- To encourage the creation and expansion of about 40 Aboriginal enterprises.

3.1.3 Technological development

The marketing of innovation by Quebec SMEs and the consolidation of Montreal's flourishing new media sector will continue to take centre stage in terms of the Agency's technological development plan. The Agency plans to be especially attentive to electronic commerce. In the Québec/Chaudière-Appalaches region, the Agency will continue its co-operation with the *Société Gatiq-Technorégion*.

Marketing of innovation by SMEs: In order to maximize spinoff for Quebec SMEs, the Agency plans to continue its partnerships with other federal departments, Canadian research councils and private organizations.

The Agency will continue to support the NRC in its efforts to assist research in SMEs under the Industrial Research Assistance Program (IRAP). Under the new Pre-marketing Assistance (PA) Program, the Agency has reached an agreement with the NRC to promote the program with Quebec SMEs. The Agency intends to provide financial support for the preparation of projects submitted to the Canada Foundation for Innovation by research institutes in cases where these projects have major strategic spinoffs for SMEs. The Agency plans to continue its partnership with Environment Canada (EC) and to provide easier access to EC's environmental technology specialists for SMEs wanting to demonstrate or market environmental technology.

The Agency plans to evaluate the performance of its partnership with five financial institutions. This partnership is intended to facilitate funding for research and development, innovation and market development projects by technology firms. In addition, through its IDEA-SME Program, the Agency will continue to support SMEs projects intended to make new technology part of their manufacturing process. The Agency will continue *Operation SME*, established with *l'Ordre des ingénieurs du Québec*. Following an evaluation of the economic spinoff from the network of technology incubators, the Agency intends to provide technology entrepreneurs with better preparation for the pre-startup and startup phases.

New media: In co-operation with the private sector, the Agency will continue the Multimedia Experimentation Fund, the objective of which is to support the pre-startup of

enterprises in this booming Quebec sector. The Agency plans to continue to position itself as a major partner for SME associations in the multimedia and new media fields [e.g.: CESAM multimedia consortium, *Centre de promotion du logiciel québécois* (CPLQ), and the *Forum des inforoutes et du multimédia* (FIM)].

Electronic commerce: The Agency plans to support Canada's electronic commerce strategy by developing an action strategy tailored to the needs of Quebec SMEs.

The Agency is also promoting the startup of technology enterprises in the Québec/Chaudière-Appalaches region, in order to create a critical mass to foster the development of centres of excellence and diversify the economic foundations of the region. In 1996, in co-operation with its partner, the Québec/Chaudière-Appalaches *Société Gatiq-Technoregion*, the Agency set up a \$10-million fund. Particular attention is paid to projects submitted by young entrepreneurs.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ To encourage about 150 enterprises to use the funds available to them under the partnerships with financial institutions.
- ☐ To enable five catalyst projects to be carried out for the modernization, expansion or establishment of research centres that create business links to enhance research and technology transfer with Quebec SMEs, complementing funding from the Canada Innovation Fund.
- ☐ To contribute to the startup of about 30 technology enterprises over three years in the technology incubators to which the Agency makes a financial contribution.
- ☐ To contribute to the pre-startup of 15 enterprises in the multimedia and new media sectors over three years.
- ☐ For 1999-2000, to support the startup of five technology enterprises in the Québec/Chaudière-Appalaches region, in order to bring the number of SMEs established since the start of the Technoregion initiative up to 15.
- ☐ To enable about 100 manufacturing enterprises a year to enlist the services of a qualified engineer.

3.1.4 Market development

The Agency has four priorities in this area: 1) to continue its co-operative effort with Team Canada Inc.; 2) to consolidate its partnerships to enable SMEs in various parts of Quebec to have access to the Government of Canada's export expertise; 3) to develop activities that will enable SMEs seeking to export to the United States to better target their markets; 4) to support tourism activities that have major economic spinoff in the Greater Montreal region and in the regions of Quebec as a whole.

Team Canada Inc.: As a partner in this network, the Agency will continue to provide concrete support for development of export capabilities, specialized and strategic information on markets, advice on export marketing and on sources of funding, particularly the Program for Export Market Development (PEMD) of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT). The Agency plans to sensitize Quebec SMEs to international development by encouraging trips to the regions by representatives of missions abroad through the organization of Contacts-Export seminars. The Agency also plans to promote the Export-Source site in the regions.

Partnerships: The Agency will continue to participate in establishing or consolidating organizations that meet the front-line information requirements of SMEs with regard to market development. Together with the Montreal World Trade Centre, the Agency has developed a trade mission service for new exporters in the Montreal region. In addition, the Agency has negotiated about 15 partnerships throughout Quebec in order to place the Government of Canada's expertise and international network at the service of Quebec SMEs.

Exporting to the USA: Jointly with its regional partners, the Agency will help prepare Quebec SMEs for export marketing by establishing NEXPRO export preparation programs and recruiting enterprises for the New Exporters to Border States (NEBS) programs. Under an agreement with *l'Université de Montréal* and in co-operation with DFAIT, young graduates will prepare market studies on the United States in preparation for NEBS trade missions.

Tourism: With regard to tourism, the Agency plans to promote projects for the international marketing of tourism products, while fostering links among Quebec's tourism regions. The Agency plans to develop partnerships and alliances with sectoral tourism groups and associations with Quebec-wide influence in order to encourage exporting SMEs to work together.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ To directly reach a minimum of 400 new enterprises a year through our services and our export development awareness and preparation products (market studies, NEBS, NEXPRO).
- ☐ To hold about 10 export marketing preparation sessions more closely adapted to the needs of enterprises operating in the same sector of activities (e.g.: information technology, health and biotechnology, aerospace, environment). We expect that about 100 enterprises a year will attend these sessions.
- ☐ To encourage 300 Quebec SMEs a year to submit projects to develop their foreign markets under the IDEA-SME and PEMD programs.
- ☐ To establish export diagnostic tools, especially for the information technology and new media sectors.

3.2 Support for expansion of the economic development capabilities of the regions

The Agency will continue implementing Regional Strategic Initiatives in every region of Quebec in order to foster the development of a business climate favourable to the development and competitiveness of SMEs. To ensure comprehensive and consistent intervention, the Government of Canada's action plans are based on the economic development issues of the regions and an effective horizontal management approach focussed on federal value added and partnership with federal departments and other socio-economic stakeholders. Specific economic development projects are defined under each Regional Strategic Initiative. Regional Strategic Initiatives focus on the following objectives:

- To expand the technological capabilities of the regions in order to promote the use of the most appropriate technology and its adaptation by SMEs.
- To increase regional international tourism drawing-power.
- To develop a climate favourable to projects involving international partners, particularly by increasing the ability to attract international activities and supporting participation in trade promotion activities abroad.
- To support regions and communities in their efforts to adjust to the new context of globalization, especially in rural areas.

3.2.1 Montreal region

Canadian Action Strategy for Greater Montreal

The socio-economic situation in the region justifies continuation of the Canadian Action Strategy for Greater Montreal. This strategy has allowed for the injection of over \$1 billion in federal contributions into projects generating investments of more than \$3.5 billion. The projects have permitted the creation or safeguarding of 31,000 jobs. The Strategy will continue to emphasize knowledge economy fields such as science and technology, information technology and electronic commerce.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ During 1999-2000 and 2000-2001, the Agency intends to take action while ensuring that federal contribution as a financial lever effect on all other participating partners.

3.2.2 Bas-Saint-Laurent and Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine region

Rural Enterprise

This initiative, established in 1997 as a pilot project for the Bas-Saint-Laurent and Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine region, is intended to support the development of niche

products, that is, products made on a small scale and based on an original feature of the area. It is also intended to contribute to the development and use in rural communities of economic activities usually associated with urban areas, particularly activities related to new technology, which is increasingly available in rural areas.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- To give rise to 60 new investment projects in the Bas-Saint-Laurent and Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine regions under the Rural Enterprise initiative.

Marine technopole project

This special initiative for the Bas-Saint-Laurent and Gaspésie/Îles-de-Madeleine regions is intended to ensure the consolidation and development of the ocean sciences and technology sector through support for a series of projects by a number of recognized Eastern Quebec organizations already active in this sector.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- To establish three development networks: one to increase international sales of expertise by educational institutions in the regions to about \$500,000 annually, and two others to provide major support for SMEs, leading to the creation or expansion of about 10 SMEs in the aquaculture and emerging fish species processing fields.
- To establish a semi-private enterprise specializing in collecting and selling environmental data on the St Lawrence.

3.2.3 Québec/Chaudière-Appalaches region

Regional Strategic Initiative for the Québec/Chaudière-Appalaches region

This initiative is intended primarily to consolidate the position of these two regions as Quebec's second largest technology centre in eight sectors of excellence, including biotechnology, optoelectronics and geomatics. It is also intended to ensure the international competitiveness of these regions through the implementation of support measures in the tourism and technology sectors.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- For 1999-2000, to carry out a dozen projects in the areas of technology and international competitiveness. Objectives with regard to job creation and direct and indirect economic spinoff will be established for each project.

Regional Strategic Initiative for the Amiante region

This initiative is intended to foster an economic and industrial environment favourable to the revitalization and economic diversification of this region, in order to reduce its dependency on the asbestos industry.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ To finalize partnerships with federal departments and local organizations and set up the management structure for the initiative with the local CFDC during 1999-2000.

3.2.4 Saguenay-Lac-St-Jean region

The objective of this initiative is to maintain the region's basic economic assets by developing strong sectors, mainly in the secondary and tertiary processing of aluminium and wood, using the most advanced technology. It is also intended to support community efforts to adjust its tourism industry to the new competitive and international realities.

This initiative is also intended to ensure the sustainability of the forest resource by promoting pre-competitive research in the boreal forest.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ To contribute to the completion of eight projects by wood or aluminum processing enterprises and ensure the success of about 10 research applications in the forest industry.

Lastly, the Agency plans, in 1999-2000, to continue the development and implementation of regional strategies in every region of Quebec.

3.3 Economic development of local communities

The Agency will continue to provide financial support for the Community Futures Development Corporations (CFDCs) under a three-year contract that runs until March 31, 2001. The Agency will be open to projects from CFDCs that want to expand their territories, and to projects from communities seeking support to obtain development tools. The Agency will also continue to forge links with independent Business Development Centres (BDCs).

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- ☐ Annual investment of about \$24 million in the 54 CFDCs for some 800 projects by small local enterprises, generating total investment of \$130 million and safeguarding and creating 6,500 jobs.

3.4 Special Adjustment Measures

3.4.1 Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec)

The Agency has two main objectives in managing this fund:

- To strengthen, diversify and stabilize the economic fabric of fishing communities affected by the groundfish crisis, mainly by stimulating the establishment and expansion of local SMEs and developing new opportunities for displaced workers.
- To stimulate the emergence of a more favourable local development climate by supporting projects to enhance entrepreneurial spirit and enable institutions and local and regional groups to step up their role in leading and supporting the economic development of the community.

In light of the size of Quebec's fishing regions, the nature of the region's economic base — focussed mainly on resources such as fish, lumber and mines — and the limited education of workers affected by this crisis, meeting these objectives will be a major challenge. The Agency is working with the CFDCs in the area, so that they can play a front-line role in delivery of the program. The CFDCs are in the heat of the action, close to those involved; they are able to advise promoters and communities and serve as liaison with the Agency. This approach facilitates management of the fund and ensures better community development.

Expected results for 1999-2000 to 2001-2002

- For 1999-2000, to contribute to community empowerment by encouraging the effective participation of community representatives on the Orientation Committee and the organization of 10 activities, with CFDC involvement, that prepare the most affected communities for economic development. In addition, the Agency plans to support about 40 commercial activities, which should create about 100 jobs.

3.5 Former programming

Over the past year, three Agency programs have ended, meaning that it is no longer possible to submit new projects under these programs. They are the two temporary adjustment programs, namely, the one to help regions affected by the torrential rains (Temporary Economic Reconstruction Program — TERP), and the other to assist those affected by the ice storm and power outages (Economic Recovery Assistance Program — ERAP), and the Canada-Quebec Infrastructure Works Program. However, a number of projects funded under these programs are still being carried out and management of these projects calls for active monitoring to ensure compliance with conditions and payment of the planned contributions. The same is true of some projects funded under the programming that preceded the establishment of the IDEA-SME Program in April 1995 (See Table 5, page 39).

3.6 Creation of strategies, policies and programs

The Agency contributes to the development of Government of Canada policies that are likely to promote the economic development of the regions of Quebec by consulting with the regional stakeholders concerned and analysing the probable impact. The Agency will continue to co-operate with the departments and organizations responsible to ensure that their policies take into account the economic realities of Quebec SMEs and regions.

The Agency contributes to the development and dissemination of knowledge on economic development issues in the regions of Quebec by examining the local and regional development challenges created by globalization and the emergence of a knowledge-based economy. The Agency should therefore be in a position to advise and assist SMEs and communities in the creation of development strategies and the identification of their priorities. In this regard, the Agency will continue to develop a network of experts capable of providing a strategic reading of emerging issues for Quebec SMEs and regions.

3.7 Information for the public

The Agency keeps Quebec citizens informed with regard to Government of Canada initiatives that contribute to the economic development of the regions of the province, so that they can have access to the programs and services provided for them. The Agency reports the results of its activities to the public, together with their impact on the economic development of the regions of Quebec, so that citizens can develop informed opinions, express their viewpoints and influence approaches to and implementation of these activities.

The Agency will continue to support events that showcase excellence in entrepreneurship, innovation and exports. It will regularly distribute publications, brochures and leaflets containing information on the development issues of enterprises and regions and on the programs and services it provides to deal with these issues. The Agency will regularly disseminate reports on its activities in the regions of Quebec.

3.8 Optimization of operating methods

Quality process: Since August 1998, all regional offices, as well as most responsibility centres at Canada Economic Development's head office, have obtained ISO 9002 certification for IDEA-SME Program activities. In 1999-2000, continuous improvement activities under the quality system will result in the implementation of service standards and new business processes.

Performance measurement, evaluation and audit: In 1999-2000, the Agency will move ahead with the continuous analysis of client satisfaction and the effect and impact of its activities. In order to add to the continuous measurement of its own activities, the Agency plans to measure the performance of services for SMEs provided by certain intermediary groups that are its closest partners.

Information management: In the wake of the establishment of the Intranet and Internet sites, the Agency will continue, in 1999-2000, to develop and update these sites to ensure that they remain relevant for staff and clients.

3.9 Resources management

The Agency must remain very flexible in managing its human and financial resources, so as to be able to respond quickly and relevantly to any complex issues that arise. The considerable pressures on its resources as a whole constitute a real management challenge if the Agency is to carry out its planned reforms while continuing to provide high-quality services for its clientele and ensuring complete commitment to their implementation. The Agency will face many challenges as a result of the renewal of the Canadian Public Service, including classification and staffing reform and implementation of the Financial Information Strategy (FIS). These reforms will have a major impact on the organization and its employees.

The Agency will thus be pursuing its plan to convert all its positions in accordance with the Universal Classification Standard (UCS) and the deadlines established by the Treasury Board Secretariat.

The Agency must maximize the efficiency of its management practices to take into account the increased staffing authority delegated by the Public Service Commission.

Lastly, implementation of the FIS will have a major impact on the Agency in terms of training, especially for employees in the financial sector and for managers.

Equal representation by members of designated groups is an ongoing objective and is reflected in our recruiting and selection processes, while, at the same time, we must comply with the requirements of institutional bilingualism.

Acquiring and updating employee skills remains a priority for the Agency, as does employee motivation and recognition of their efforts.

C. Consolidated reports

For the Agency, dealing with the Year 2000 problem and continuing the implementation of the Sustainable Development Strategy are priorities that will be translated by the following initiatives and results.

1. Initiatives for the Year 2000

<i>Initiatives for the Year 2000</i>	<i>Expected Results</i>
Review of all components of our computer systems	<ul style="list-style-type: none">• Agency computer systems ready for the Year 2000• Agency electronic interfaces with other federal bodies and departments compatible with the new millennium
Audit of our integrated systems	<ul style="list-style-type: none">• Integrated systems ready to handle the arrival of the Year 2000
Development of a <i>Risk Management Plan</i> identifying the risks associated with the arrival of the Year 2000	<ul style="list-style-type: none">• Plan in place to counter risk
Development of an <i>Emergency Measures Plan</i> mitigate the potential interruption of services owing to the arrival of the Year 2000	<ul style="list-style-type: none">• Emergency measures in place for essential Agency operations
Survey (September 1998) of Agency clientele (small- and medium-sized enterprises and their support organizations)	<ul style="list-style-type: none">• Portrait of the state of preparedness of the Agency's client enterprises and organizations in terms of the Year 2000• Monitoring of Agency activities to prepare clients to deal with the Year 2000 problem
Activities related to awareness of the Year 2000 problem with Agency clientele	<ul style="list-style-type: none">• SMEs more aware of the potential problems related to the arrival of the Year 2000 and better equipped to deal with them
Addition of a clause to our contribution offers and service contracts regarding the Year 2000 bug	<ul style="list-style-type: none">• Establishment by assistance recipients of the necessary measures to solve the Year 2000 problem• Purchase of products and services compatible with the Year 2000

2. Sustainable Development Strategy (SDS)

<i>Sustainable development initiatives</i>	<i>Expected Results</i>
Awareness by Quebec SMEs of the limitations and commercial potential of sustainable development	<ul style="list-style-type: none"> • SME awareness activities will include the publication and dissemination of brochures on sound environmental management
Promotion of the development, marketing and export of Quebec products and services related to sustainable development	<ul style="list-style-type: none"> • Enviro-club projects to make SMEs aware of business opportunities arising from the environmental management of production processes • Organization of an Americana trade fair • Feasibility study on establishment of a technology platform on alternative fuels • Implementation of environmental projects under a memorandum of understanding between the Agency and Environment Canada, Quebec Region
Greening of the Agency's internal operations	<ul style="list-style-type: none"> • Recycling programs • Installation of special containers to organize waste recycling • Establishment of technology likely to lower paper consumption and improve Agency efficiency (for example, both side photocopies and prints)
Adjustment of corporate culture to include economic, social and environment aspects in day-to-day decision making	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of an action plan to adjust the corporate culture (internal communications, training of advisors and inclusion of environmental issues in project analyses) • Organization of SDS information and awareness sessions for all personnel, etc.

Section IV

Supplementary information

Table 1: Spending Authorities - Agency Summary Part II of the Estimates

Personnel Information

Table 2.1: Organizational chart - Canada Economic Development for Quebec Regions

Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) for the Agency

Financial Information

Table 3: Agency Summary of Standard Objects of Expenditure

Table 4: Program Resources for the Estimates Year

Table 5: Details of Transfer Payments

Table 6: Details of Revenue

Table 7: Net Cost of Program for the Estimates Year

Other Information

Table 8: Listing of Statutes

Table 9: References

Index

Table 1: Spending Authorities - Agency Summary Part II of the Estimates

Vote (thousands of dollars)		1999-2000 Main Estimates	1998-1999 Main Estimates
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec			
55	Operating expenditures	27,893	29,727
60	Grants and contributions	190,291	216,376
(S)	Liabilities under the <i>Small Business Loans Act</i>	93,000	92,600
(S)	Contributions to employee benefit plans	3,182	3,298
Total Agency		314,366	342,001

Table 2.1: Organizational chart - Canada Economic Development for Quebec Regions

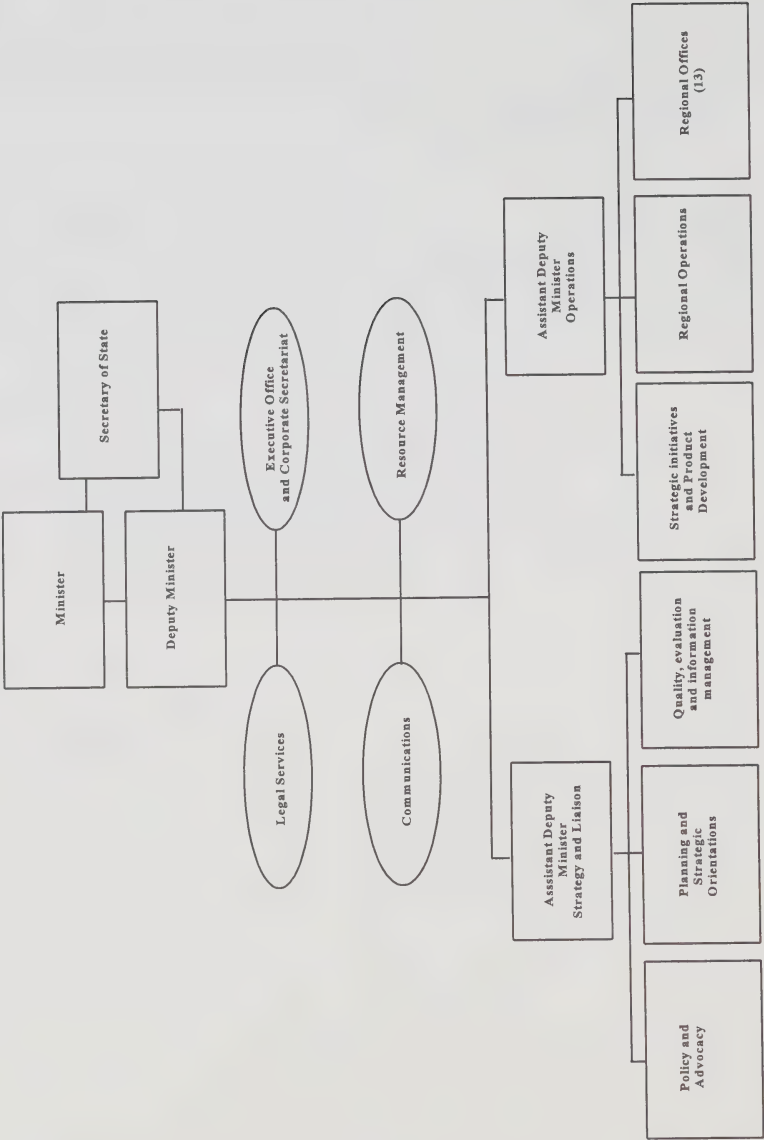


Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) for the Agency

	Forecast 1998-1999	Planned 1999-2000	Planned 2000-2001	Planned 2001-2002
Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec	284	282	279	279
Total planned FTEs for the Agency	284	282	279	279

Table 3: Agency Summary of Standard Objects of Expenditure

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Personnel				
Salaries and wages	17,241	15,909	15,766	15,766
Contributions to employee benefit plans	3,621	3,382	3,153	3,153
	20,862	19,291	18,919	18,919
Goods and services				
Transportation and telecommunications	3,230	2,800	2,500	2,500
Information	4,200	2,800	2,500	2,500
Special and professional services	5,540	4,900	3,500	3,500
Rentals	2,660	2,500	2,500	2,500
Purchased repair and maintenance	80	100	100	100
Utilities, materials and supplies	540	634	632	632
Other activities and payments	39	50	50	50
	16,289	13,784	11,782	11,782
Transfer payments				
Voted	194,784	210,291	149,681	152,434
Statutory	115,600	93,000	77,000	52,000
	310,384	303,291	226,681	204,434
Total Agency	347,535	336,366	257,382	235,135
Less: Revenue Credited to the Vote	--	--	--	--
Total Net Planned Spending	347,535	336,366	257,382	235,135

Table 4: Program Resources for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Budgetary				Non-budgetary			Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Spending
	FTE	Operating	Capital	Transfer Payments	Planned Spending	Statutory Items*	Plus: LIAs		
Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec	282	33,075	--	210,291	243,366	93,000	--	--	336,366
Total Agency	282	33,075	--	210,291	243,366	93,000	--	--	336,366

* The liabilities under the *Small Business Loans Act* are included. Contributions to employee benefit plans already included in Operating Expenditures.

Table 5: Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Grants				
<i>Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec</i>				
Grants under the Innovation Development Entrepreneurship and Access Program (IDEA) for small and medium businesses	408	300	300	300
Grant to <i>Conseil québécois des entreprises adaptées</i>	5,000	--	--	--
Total Grants	5,408	300	300	300
Contributions				
<i>Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec</i>				
Contributions under the Innovation Development Entrepreneurship and Access Program (IDEA) for small and medium businesses	72,163	64,363	57,131	55,134
Contributions under the Regional Strategic Initiative Program	23,195	55,000	65,000	75,000
Contributions under the Community Futures Program	24,385	20,000	20,000	20,000
(S) Liabilities under the <i>Small Business Loans Act</i>	115,600	93,000	77,000	52,000
Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities	3,713	4,825	1,750	2,000
Contributions under the Temporary Economic Reconstruction Program (TERP)	5,127	9,773	--	--
Contributions under the Economic Recovery Assistance Program (ERAP)	6,500	20 000	--	--
Contributions to the province of Quebec under the Canada Infrastructure Works Agreement	48,234	35,167	5,500	--
Contributions to the Innovation Assistance Program	294	146	--	--
Contributions under the Quebec Salmon Economic Development Program	102	63	--	--
Contributions under the Industrial Recovery Program for East-End Montreal	788	554	--	--
Contributions under the Manufacturing Productivity Improvement Program	114	100	--	--
Contributions under the Enterprise Development Program	366	--	--	--
Contributions under the Canada/Quebec Sub-Agreement on the Development of the Tourism Industry	450	--	--	--
Regional Development Program for Quebec	216	--	--	--

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002
Contributions under the Program for Disadvantaged Areas	20	--	--	--
Contributions under the Support Program for Regional Development Activities	69	--	--	--
Contributions to the Montreal Development Fund	855	--	--	--
Contributions under the Industrial Recovery Program for Southwest Montreal	175	--	--	--
Contributions in support of major regional infrastructure	191	--	--	--
Contributions under the Support Program for Research Institutes	2,277	--	--	--
Incentives to encourage the participation of Quebec businesses in federal government procurement programs	12	--	--	--
Contributions under the Special Assistance Program for the Quebec Metro High Tech Park	4	--	--	--
Contributions to the Montreal International Convention Centre	126	--	--	--
Total Contributions	304,976	302,991	226,381	204,134
Total Grants and Contributions	310,384	303,291	226,681	204,434

Table 6: Details of Revenue

Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF) (thousands of dollars)	Forecast Revenue 1998-1999	Planned Revenue 1999-2000	Planned Revenue 2000-2001	Planned Revenue 2001-2002
Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec				
Service charges - Loans Guarantees ¹	25,000	19,000	16,000	11,000
Recovery of expenditures from previous fiscal years ²	17,000	20,500	23,000	22,800
Year-end creditor adjustments	1,000	1,000	1,000	1,000
Total Credited to the CRF	43,000	40,500	40,000	34,800

- 1 This item represents charges paid by approved lenders under the *Small Business Loans Act* and the *Loan Insurance* component of the Atlantic Enterprise Program.
- 2 This item refers primarily to the reimbursement of refundable contributions made by the Agency. The amounts represent estimated accounts receivable, without taking contingent losses into account.

Table 7: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Promotion of the Economic Development of the Regions of Quebec
Gross Planned Spending	336,366
Plus:	
<i>Services Received without Charge:</i>	
Accommodation provided by PWGSC	2,203
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	875
	3,078
Total Cost of Program	339,444
Less:	
Revenue Credited to the CRF	40,500
Total Revenue	40,500
1999-2000 Estimated Net Program Cost	298,944

Table 8: Listing of Statutes

Statutes Currently in Force:

- *Department of Industry Act* (L.C., 1995, ch. c. 1)
- *Small Business Loans Act* (L.C., 1993, ch. c. 6)

Table 9: References

□ Business Offices

Abitibi-Témiscamingue

906 5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
(819) 825-5260 **1 800 567-6451**
Fax: (819) 825-3245

**Bas-Saint-Laurent • Gaspésie •
Îles-de-la-Madeleine**

Édifice Trust général du Canada
2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
(418) 722-3282 **1 800 463-9073**
Fax: (418) 722-3285

Centre du Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
(819) 478-4664 **1 800 567-1418**
Fax: (819) 478-4666

Côte-Nord

701 Laure Blvd, Suite 202B
P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
(418) 968-3426 **1 800 463-1707**
Fax: (418) 968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
(819) 564-5904 **1 800 567-6084**
Fax: (819) 564-5912

Île-de-Montréal

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
(514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310

Laval • Laurentides • Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd, Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
(450) 973-6844 **1 800 430 6844**
Fax: (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2GA
(819) 371-5182 **1 800 567-8637**
Fax: (819) 371-5186

Montréal

Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil, Quebec J4K 5G4
(450) 928-4088 **1 800 284-0335**
Fax: (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
(514) 497-7609 **1 800 561-0633**
Fax: (514) 283-3637

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd, Suite 202
Hull, Quebec J8Y 6T1
(819) 994-7442 **1 800 561-4353**
Fax: (819) 994-7846

Québec • Chaudière • Appalaches

Édifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2th floor
Québec, Quebec G1K 4C1
(418) 648-4826 **1 800 463-5204**
Fax: (418) 648-7291

Saguenay • Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
(418) 668-3084 **1 800 463-9808**
Fax: (418) 668-7584

Head Office

Montréal

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
(514) 283-6412

Liaison Office

Hull

Place du Portage, Phase II
165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Hull, Quebec J8X 3X5
(819) 997-3474

Virtual Office of Canada Economic Development
www.dec-ced.gc.ca

☐ **List of publications**

Brochures:

- **Rural Entreprise**
(for the regions of Bas-Saint-Laurent, Gaspésie and Îles-de-la-Madeleine)
- **Multimedia Experimentation Fund**
- **Coastal Quebec Fund**
(for the regions of Bas-Saint-Laurent, Gaspésie, Îles-de-la-Madeleine and Côte-Nord)
- **The Small Business IDEA Program**
- **ISO 9002 Quality Policy**
(on request only)
- **A Partner in your growth**
(institutional leaflet)
- **Priority 2000: A bug-free enterprise!**
- **Québec/Chaudière-Appalaches TechnoRegion**
(for the regions of Quebec and Chaudière-Appalaches)

These publications may be obtained from:

Info entrepreneurs

5 Place Ville-Marie
Plaza Level, Suite 12500
Montréal, Quebec H3B 4Y2
(514) 496-INFO **1 800 322-INFO**
Fax: (514) 496-5934
Internet: www.infoentrepreneurs.org

Ressources Entreprises

825 Sainte-Thérèse Street
Québec, Quebec
G1N 1S6
(418) 649-4636
Fax: (418) 682-1144

Index

B

Business Offices, 7, 9, 14, 43

C

Canada Business Service Centres, 21
Canada Infrastructure Works Agreement,
8, 14, 39
Canadian Action Strategy for Greater
Montreal, 8, 26
Conferences/Info-Fairs, 22
Community Futures Development
Corporations, 8, 13, 15, 18, 21, 28
Community Futures Program, 13, 39

E

Electronic Commerce, 4, 11, 24, 26,
Economic Recovery Assistance Program
(ERAP), 8, 30, 29, 39
Entrepreneurship, 5, 7, 12, 15, 17, 18, 22,
30, 39
Expected Results, 21, 22, 24, 25, 26, 27,
28, 29, 32, 33

I

IDEA-SME, 12, 20, 23, 25, 30, 32, 39,
44
Information Management, 14, 31

L

Local Economic Development, 13

M

Mandate, 6, 7, 8, 12
Market Development, 12, 18, 23, 24
Mission, 7
Marine Technopole, 27

P

Portfolio, 4, 7, 9, 16, 18, 21, 22
Performance measurement, 13, 21, 31
Partnership, 4, 5, 14, 18, 19, 22, 23, 24,
25, 28

Q

Quality Process, 30

R

Regional Strategic Initiative, 12, 15, 26,
27, 29, 39
Rural Enterprise, 27, 44

S

Special Fund for the Economic
Development and Adjustment of
Quebec Fishing Communities, 8,
13, 29, 39
Spending Plan, 12
Sustainable Development, 17, 33

T

Technological Development, 23
Technoregion, 23, 24, 44
Temporary Economic Reconstruction
Program (TERP), 8, 20, 29, 39

Y

Youth Strategy, 22
Year 2000 problem, 22, 32

B

Bureaux d'affaires, 8, 9, 14, 45
Bogue de l'an 2000, 23, 34

C

Centres de services aux entreprises, 22
Commerce électronique, 4, 11, 24, 25, 28
Conférences/Foires-Info, 23

D

Démarche qualité, 32
Développement des marchés, 13, 16, 19, 26
Développement durable, 18, 35
Développement économique local, 13, 16, 30
Développement technologique, 24

E

Entente travaux d'infrastructures Canada-Québec, 8, 14, 41
Entrepreneurship, 5, 7, 8, 13, 16, 18, 19, 23, 32, 41
Entreprises rurales, 28, 46

F

Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec, 8, 13, 30, 41

G

Gestion de l'information, 14, 32

I

IDÉE-PMÉ, 13, 21, 24, 27, 31, 32, 41, 46
Initiatives régionales stratégiques, 13, 16, 21, 27, 29, 41

M

Mandat, 6, 7, 8, 12, 14
Mesure de rendement, 14, 22, 32
Mission, 7

P

Partenariat, 4, 5, 14, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 29
Plan de dépenses, 12
Portefeuille, 5, 7, 9, 17, 19, 22, 23
Programme de développement des collectivités, 13, 41
Programme de reconstruction économique et temporaire (PRET), 8, 21, 31, 41
Programme de relance de l'activité économique (PRAE), 8, 21, 31, 41

R

Résultats escomptés, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 34, 35

S

Sociétés d'aide au développement des collectivités, 8, 13, 14, 16, 19, 20, 22, 23, 30
Stratégie d'action canadienne pour le Grand Montréal, 8, 27
Stratégie jeunesse, 23

T

Technorégion, 24, 25, 46
Technopôle maritime, 28

Siège social

Montréal
Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
(514) 283-6412

Hull
Place du Portage, phase II
165, rue Hôtel-de-Ville
C.P. 1110, succursale B
Hull (Québec) J8X 3X5
(819) 997-3474

Bureau virtuel de Développement économique Canada
www.dec-ced.gc.ca

☐ **Liste de publications**

Dépliants :

- **Entreprises rurales**
(desservant les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine)
- **Fonds d'expérimentation en multimédia**
- **Fonds Québec Côtier**
(desservant les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord)
- **IDEE-PMÉ**
- **ISO 9002** Politique qualité
(sur demande seulement)
- **Partenaire de votre croissance**
(dépliant institutionnel)
- **Priorité 2000** : une entreprise sans bogue !
- **Technorégion Québec/Chaudière-Appalaches**
(desservant les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches)

On peut se procurer ces documents en s'adressant à :

Info entrepreneurs
5, Place Ville-Marie
Niveau Plaza, bureau 12500
Montréal (Québec) H3B 4Y2
(514) 496-INFO **1 800 322-INFO**
Télécopieur : (514) 496-5934
Internet : www.infoentrepreneurs.org

Ressources Entreprises
825, rue Sainte-Thérèse
Québec (Québec) G1N 1S6
(418) 649-4636
Télécopieur : (418) 682-1144

<p>Abitibi-Témiscamingue 906, 5^e Avenue Val-d'Or (Québec) J9P 1B9 (819) 825-5260 1 800 567-6451 Télécopieur : (819) 825-3245</p> <p>Bas-Saint-Laurent • Gaspésie Édifice Trust général du Canada 2, rue Saint-Germain Est, Bureau 310 Rimouski (Québec) G5L 8T7 (418) 722-3282 1 800 463-9073 Télécopieur : (418) 722-3285</p> <p>Centre du Québec Place du Centre 150, rue Marchand Bureau 502 Drummondville (Québec) J2C 4N1 (819) 478-4664 1 800 567-1418 Télécopieur : (819) 478-4666</p> <p>Côte-Nord 701, boul. Laure, Bureau 202B, C.P. 698 Sept-Îles (Québec) G4R 4K9 (418) 968-3426 1 800 463-1707 Télécopieur : (418) 968-0806</p> <p>Estrie Place Andrew Paton 65, rue Belvédère Nord, bureau 240 Sherbrooke (Québec) J1H 4A7 (819) 564-5904 1 800 567-6084 Télécopieur : (819) 564-5912</p> <p>Ile-de-Montréal Tour de la Bourse 800, square Victoria Bureau 3800, C.P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 (514) 283-2500 Télécopieur : (514) 496-8310</p> <p>Laval • Laurentides • Lanaudière Tour Triomphe II 2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204 Laval (Québec) H7T 2S3 (450) 973-6844 1 800 430-6844 Télécopieur : (450) 973-6851</p> <p>Mauricie Immeuble Bourg du Fleuve 25, rue des Forges, bureau 413 Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4 (819) 371-5182 1 800 567-8637 Télécopieur : (819) 371-5186</p> <p>Montréal Complexe Saint-Charles 1111, rue Saint-Charles Ouest Bureau 411 Longueuil (Québec) J4K 5G4 (450) 928-4088 1 800 284-0335 Télécopieur : (450) 928-4097</p> <p>Nord-du-Québec Tour de la Bourse 800, square Victoria Bureau 3800, C.P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 (514) 496-7609 1 800 561-0633 Télécopieur : (514) 283-3637</p> <p>Outaouais 259, boul. Saint-Joseph Bureau 202 Hull (Québec) J8Y 6T1 (819) 994-7442 1 800 561-4353 Télécopieur : (819) 994-7846</p> <p>Québec • Chaudière • Appalaches Edifice John-Munn 112, rue Dalhousie, 2^e étage Québec (Québec) G1K 4C1 (418) 648-4826 1 800 463-5204 Télécopieur : (418) 648-7291</p> <p>Saguenay • Lac-Saint-Jean 170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203 Alma (Québec) G8B 3E8 (418) 668-3084 1 800 463-9808 Télécopieur : (418) 668-7584</p>	<p>(Renseignements supplémentaires) 45</p>
---	--

Lois en vigueur :

- Loi sur le ministère de l'Industrie (L.C., 1995, ch. c. 1)
- Loi sur les prêts aux petites entreprises (L.C., 1993, ch. c. 6)

Tableau 6 : Détail des recettes

Recettes portées au Trésor				(en milliers de dollars)	
Recettes	Prévision des	1999-2000	prévues	2000-2001	2001-2002
Promotion du développement économique des régions du Québec					
Frais de service - garanties de prêts ¹	25 000	19 000	16 000	11 000	
Recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents ²	17 000	20 500	23 000	22 800	
Redressement des crédateurs à la fin de l'exercice	1 000	1 000	1 000	1 000	
Total des recettes portées au Trésor					
	43 000	40 500	40 000	34 800	

- 1 Cette catégorie représente les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et du volet *Assurance-prêt* du Programme Entreprises Atlantique.
- 2 Ces recouvrements sont liés principalement au remboursement des contributions remboursables accordées par l'agence. Les montants représentent les comptes à recevoir prévus sans tenir compte des pertes éventuelles.

Tableau 7 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		Promotion du développement économique des régions du Québec	
Dépenses brutes prévues		336 366	
Plus :			
Services reçus sans frais :			
Installations fournies par TPSCG		2 203	
Cotisations visant la part des employés des primes d'assurance et les coûts payés par le SCT		875	
		3 078	
Coût total du Programme		339 444	
Moins :			
Recettes portées au Trésor		40 500	
Total des recettes		40 500	
Coût net estimatif du Programme en 1999-2000		298 944	

	Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Contributions au Programme de développement des entreprises	366	--	--	--
Contributions en vertu de l'Entente auxiliaire Canada/Québec sur le développement de l'industrie touristique	450	--	--	--
Programme de développement régional pour le Québec	216	--	--	--
Contributions au Programme d'aide aux zones défavorisées	20	--	--	--
Contributions au Programme d'appui à des activités soutenant le développement régional	69	--	--	--
Contributions au Fonds de développement de Montréal	855	--	--	--
Contributions au Programme de relance industrielle pour le Sud-Ouest de Montréal	175	--	--	--
Contributions à l'appui des équipements régionaux majeurs	191	--	--	--
Contributions au Programme d'aide aux établissements de recherche	2 277	--	--	--
Contributions visant à inciter la participation des entreprises québécoises aux marchés publics fédéraux	12	--	--	--
Contributions au Programme spécial d'aide aux fins du parc technologique du Québec métropolitain	4	--	--	--
Contributions au Centre international des congrès de Montréal	126	--	--	--
Total des contributions	304 976	302 991	226 381	204 134
Total des subventions et contributions	310 384	303 291	226 681	204 434

Tableau 5 : Détail des paiements de transfert

(en milliers de dollars)				Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Subventions							
<i>Promotion du développement économique des régions du Québec</i>							
Subventions au Programme Innovation,				408	300	300	
Développement de l'Entrepreneursip et							
Exportations (IDEE) destiné aux petites et							
moyennes entreprises							300
Subvention au Conseil québécois des entreprises				5 000	--	--	--
adaptées							
Total des subventions							
				5 408	300	300	300
Contributions							
<i>Promotion du développement économique des régions du Québec</i>							
Contributions au Programme Innovation,				72 163	64 363	57 131	55 134
Développement de l'Entrepreneursip et							
Exportations (IDEE) destiné aux petites et							
moyennes entreprises							
Contributions au Programme Initiatives				23 195	55 000	65 000	75 000
régionales stratégiques							
Contributions au Programme de développement				24 385	20 000	20 000	20 000
des collectivités							
(L) Obligations contractées en vertu de la Loi				115 600	93 000	77 000	52 000
sur les prêts aux petites entreprises							
Fonds spécial de développement et d'adaptation				3 713	4 825	1 750	2 000
économique des communautés de pêche du							
Québec							
Contributions au Programme de reconstruction				5 127	9 773	--	--
économique temporaire (PRET)							
Contributions au Programme de relance de				6 500	20 000	--	--
l'activité économique (PRAE)							
Contributions à la province de Québec aux				48 234	35 167	5 500	--
termes de l'Entente Travaux							
d'infrastructures Canada							
Contributions au Programme d'aide à				294	146	--	--
l'innovation							
Contributions au Programme de développement				102	63	--	--
économique du saumon							
Contributions au Programme de relance				788	554	--	--
industrielle pour l'Est de Montréal							
Contributions au Programme de renforcement de				114	100	--	--
la productivité manufacturière							

Tableau 4 : Ressources du Programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Budgétaire				Non Budgétaire				
		Fonctionnement - Immobilisations	Paiement de transfert	Dépenses prévues	Postes législatifs*	Plus : PIA's	Dépenses brutes prévues	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes prévues
Promotion du développement économique des régions du Québec	ETP								
	282	33 075	--	210 291	243 366	93 000	--	336 366	--
Total de l'agence	282	33 075	--	210 291	243 366	93 000	--	336 366	--

* Comprend les obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises. Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés sont déjà comprises dans les dépenses de fonctionnement.

Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus pour l'agence

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Promotion du développement économique des régions du Québec	284	282	279	279
Total des ETP prévus de l'agence	284	282	279	279

Tableau 3 : Sommaire des articles courants de dépenses

	Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Personnel				
Traitements et salaires	17 241	15 909	15 766	15 766
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 621	3 382	3 153	3 153
Biens et services				
Transports et télécommunications	3 230	2 800	2 500	2 500
Information	4 200	2 800	2 500	2 500
Services professionnels et spéciaux	5 540	4 900	3 500	3 500
Location	2 660	2 500	2 500	2 500
Achat de services de réparation et d'entretien	80	100	100	100
Services publics, fournitures et approvisionnement	540	634	632	632
Autres subventions et paiements	39	50	50	50
Paiements de transfert				
Votés	194 784	210 291	149 681	152 434
Législatifs	115 600	93 000	77 000	52 000
Total de l'agence	310 384	303 291	226 681	204 434
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	--	--	--	--
Total des dépenses nettes prévues	347 535	336 366	257 382	235 135

Tableau 2.1 : Organigramme - Développement économique Canada pour les régions du Québec

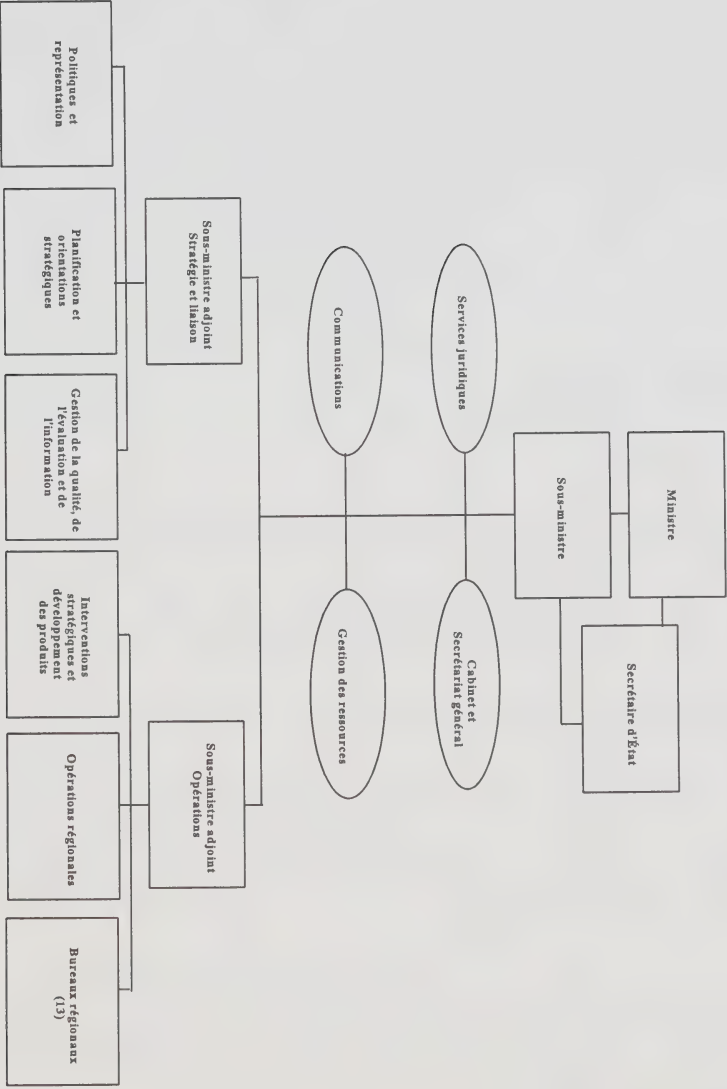


Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Résumé de l'agence, Partie II du Budget des dépenses

Crédit (en milliers de dollars)		Budget principal des dépenses 1999-2000	Budget principal des dépenses 1998-1999
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec			
55	Dépenses de fonctionnement	27 893	29 727
60	Subventions et contributions	190 291	216 376
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	93 000	92 600
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 182	3 298
Total de l'agence		314 366	342 001

Section IV

Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Résumé de l'agence, Partie II du Budget des dépenses

Renseignements sur le personnel

Tableau 2.1 : Organigramme - Développement économique Canada pour les régions du Québec

Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus pour l'agence

Renseignements financiers

Tableau 3 : Sommaire des articles courants de dépenses

Tableau 4 : Ressources du Programme pour l'année budgétaire

Tableau 5 : Détail des paiements de transfert

Tableau 6 : Détail des recettes

Tableau 7 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire

Autres informations

Tableau 8 : Liste des lois

Tableau 9 : Références

Index

2. Stratégie de développement durable (SDD)

Initiatives de développement durable	Résultats escomptés
Sensibilisation des PME québécoises aux contraintes et au potentiel commercial reliés au développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des PME se fera, entre autres, par la publication et distribution de brochures sur la saine gestion environnementale
Promotion du développement, de la commercialisation et de l'exportation des produits et services de l'industrie québécoise reliée au développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Projets d'enviro-club afin de sensibiliser les PME aux opportunités d'affaires émanant de la gestion environnementale des processus de production • Réalisation d'une foire commerciale : Américana • Etude de faisabilité de la mise sur pied d'une plate-forme technologique sur les carburants alternatifs • Mise en œuvre de projets environnementaux en vertu d'un protocole d'entente entre l'Agence et Environnement Canada, région du Québec
Écologisation des opérations internes de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de recyclage • Installation des contenants spécifiques pour organiser le recyclage des rejets • Implantation des technologies susceptibles de diminuer la consommation du papier et d'améliorer l'efficacité de l'agence (ex. : photocopieurs et imprimantes recto-verso)
Adaptation de la culture de l'organisation afin de bien intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux dans la prise de décision quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un plan d'action afin d'adapter la culture de l'organisation (communication interne, formation des conseillers et intégration des questions environnementale à l'analyse de projets • Mise sur pied de sessions d'information et de sensibilisation sur la SDD pour l'ensemble du personnel, etc.

C. Rapports consolidés

Pour l'Agence, contre le problème de l'an 2000 et poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable sont des priorités qui se traduiront par les initiatives et les résultats suivants.

1. Initiatives portant sur l'an 2000

<i>Initiatives portant sur l'an 2000</i>	<i>Résultats escomptés</i>
Révision de toutes les composantes de nos systèmes informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes informatiques de l'Agence prêts pour le passage à l'an 2000 • Interfaces électroniques de l'Agence avec les autres agences et ministères fédéraux compatibles au passage du nouveau millénaire
Vérification de nos systèmes intégrés	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes intégrés prêts à fonctionner au passage à l'an 2000
Développement d'un <i>Plan de gestion du risque</i> identifiant certains risques associés à la poursuite de la mission au passage à l'an 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Plan en place pour contrer les risques
Développement d'un <i>Plan de mesures d'urgence</i> pour pallier l'interruption potentielle des services due au passage à l'an 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures d'urgence pour les fonctions essentielles de l'Agence en place
Réalisation (septembre 1998) d'un sondage auprès de la clientèle (petites et moyennes entreprises et organismes leur venant en aide) de l'Agence	<ul style="list-style-type: none"> • Portrait de l'état de préparation des entreprises et organismes clients de l'Agence face au problème de l'an 2000 • Suivi des interventions de l'Agence visant à préparer les clients à contrer le problème de l'an 2000
Activités de sensibilisation au problème de l'an 2000 auprès de la clientèle de l'Agence	<ul style="list-style-type: none"> • PME plus conscientes des problèmes potentiels reliés au passage à l'an 2000 et mieux outillées pour y faire face
Ajout d'une clause à nos offres de services concernant le bogue de l'an 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre par les bénéficiaires d'aide des mesures requises pour régler le problème de l'an 2000 • Acquisition de produits et services compatibles à l'an 2000

L'agence devra maximiser l'efficacité de ses pratiques de gestion en dotation pour tenir compte de la délégation de pouvoirs accrue obtenue de la Commission de la fonction publique.

Enfin, l'implantation de la SIF aura un impact majeur à l'agence au chapitre de la formation, particulièrement pour la communauté financière et les gestionnaires.

La représentativité des membres des groupes désignés demeure un objectif constant et se reflète dans nos processus de recrutement et de sélection tout en gardant à l'esprit le maintien des exigences face au bilinguisme institutionnel.

L'acquisition et l'actualisation des compétences des employés demeurent toujours une priorité pour l'agence tout comme l'importance qu'elle accorde à la mobilisation de ses employés et à la valorisation de leurs efforts.

Ainsi, l'agence poursuivra son plan de conversion de tous ses postes conformément aux exigences de la Norme Générale de Classification (NGC) et aux échéances fixées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'agence doit conserver une grande flexibilité dans la gestion de ses ressources humaines et financières pour être en mesure de répondre rapidement et avec pertinence aux enjeux complexes qui se présentent. Les pressions considérables sur l'ensemble de ses ressources constituent un réel défi de gestion en vue de réaliser les réformes prévues tout en continuant à dispenser un service de qualité à ses clients et de s'assurer de l'engagement de tous pour leur mise en œuvre. L'agence aura de nombreux défis à relever découlant du renouvellement de la fonction publique fédérale, soit les réformes de la classification et de la dotation ainsi que la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (SIF). Ces réformes entraîneront des retombées importantes pour l'organisation et les employés.

3.9 Gestion des ressources

Gestion de l'information : Dans le sillage de l'implantation des sites Intranet et Internet, l'agence poursuivra, en 1999-2000, leur développement et leur mise à jour afin de s'assurer que ses sites demeurent pertinents pour son personnel et pour sa clientèle.

Mesure du rendement, évaluation et vérification : En 1999-2000 l'agence poursuivra l'analyse continue de la satisfaction de la clientèle ainsi que des effets et des répercussions de ses interventions. Afin d'ajouter à la mesure continue de ses propres activités, l'agence étendra la mesure du rendement aux services offerts à la PME par le biais de certains groupes intermédiaires qui sont ses partenaires les plus immédiats.

Démarche qualité : Depuis le mois d'août 1998, tous les bureaux d'affaires ainsi que la plupart des centres de responsabilités du siège social de Développement économique Canada ont obtenu la certification ISO 9002 dans le cadre des activités du programme IDBE-PME. Au cours de 1999-2000, les activités d'amélioration continue du système qualité conduiront à la mise en place de normes de services et de nouveaux processus d'affaires.

3.8 Optimisation des modes de fonctionnement

L'agence continuera d'appuyer la tenue d'événements mettant en valeur l'excellence dans les domaines de l'entrepreneuriat, de l'innovation et des exportations. Elle diffusera régulièrement des publications, brochures et dépliants véhiculant des informations sur les enjeux de développement des entreprises et des régions, et sur les programmes et services qu'elle dispense pour y faire face. L'agence diffusera régulièrement des bilans de ses activités dans les diverses régions du Québec.

rend compte publiquement des résultats de ses activités et de leur impact sur le développement économique des régions du Québec, afin que les citoyens puissent s'en faire une opinion éclairée, communiquer leurs points de vue et en influencer les orientations et la mise en œuvre.

- Pour l'année 1999-2000, contribuer à une responsabilisation du milieu en favorisant la participation effective des représentants du milieu au comité d'orientation, de même que la réalisation de dix activités préparatoires au développement économique dans les collectivités les plus touchées, avec l'implémentation des SADC. En outre, l'agence compte appuyer environ 40 activités commerciales qui devraient permettre la création d'une centaine d'emplois.

3.5 Ancienne programmation

Au cours de la dernière année, trois programmes de l'agence sont venus à l'échéance, c'est-à-dire qu'il n'est plus possible d'inscrire de nouveaux projets en vertu de ces programmes. Ce sont les deux programmes d'ajustement temporaire, soit celui mis en place pour aider les régions touchées par les pluies diluviennes (Programme de reconstruction économique temporaire — PRET) et celui pour aider les régions touchées par les pluies verglaçantes et les pannes d'électricité (Programme de relance de l'activité économique — PRAE), de même que le Programme Travaux d'infrastructures Canada-Québec. Toutefois, plusieurs projets financés en vertu de ces programmes sont toujours en voie de réalisation et leur gestion nécessite un suivi actif pour assurer le respect des conditions et le versement des contributions prévues. Il en est de même de certains projets financés en vertu de la programmation qui a précédé la mise en place d'IDEB-PMB en avril 1995 (voir tableau 5, page 41).

3.6 Elaboration de stratégies, de politiques et de programmes

L'agence contribue à l'élaboration des politiques du gouvernement du Canada susceptibles d'avoir un impact sur le développement économique des régions du Québec en consultant les intervenants régionaux concernés et en analysant les incidences probables. L'agence continuera de collaborer avec les ministères et les organismes responsables pour que les politiques qu'ils élaborent tiennent compte des réalités économiques des PME et des régions québécoises.

L'agence contribue au développement et à la diffusion des connaissances sur les enjeux du développement économique des régions du Québec en scrutant plus particulièrement les défis de développement local et régional posés par la globalisation et l'émergence d'une économie fondée sur le savoir. L'agence devrait ainsi être en mesure d'apporter un éclairage utile aux PME et aux collectivités dans la formulation de leurs stratégies de développement et l'identification de leur priorités. À cet égard, l'agence continuera de développer un réseau d'experts capables de procurer une lecture stratégique des enjeux émergents pour les PME et les régions du Québec.

3.7 Information du public

L'agence renseigne les citoyens du Québec sur les initiatives du gouvernement du Canada contribuant au développement économique des régions de la province, et ce, afin qu'ils puissent avoir accès aux programmes et aux services qui leur sont offerts. L'agence

Enfin, l'agence prévoit, au cours de l'année 1999-2000, poursuivre le développement et la mise en œuvre de stratégies régionales dans toutes les régions du Québec.

3.3 Développement économique des collectivités locales

L'agence continuera d'appuyer financièrement les SADC dans le cadre d'un contrat de trois ans courant jusqu'au 31 mars 2001. L'agence fera preuve d'ouverture aux projets de SADC qui désirent élargir leur territoire, et aux projets de collectivités qui rechercheront son appui pour se doter d'outils de développement. L'agence continuera en outre de tisser des liens avec les Centres d'aide aux entreprises (CAE) autonomes.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Investissements annuels d'environ 24 millions de dollars des 54 SADC dans quelque 800 projets de petites entreprises locales, pour des investissements totaux de 130 millions de dollars, et le maintien et la création de 6 500 emplois.

3.4 Mesures spéciales d'ajustement

3.4.1 Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec (Québec Côtier)

L'agence s'est donné deux objectifs principaux de gestion de ce fonds :

- Renforcer, diversifier et stabiliser le tissu économique des communautés de pêche touchées par la crise du poisson de fond, principalement en stimulant l'implantation et l'expansion des PME locales et en développant de nouveaux débouchés pour les travailleurs déplacés.
- Stimuler l'émergence d'un climat de développement local plus favorable en appuyant des projets qui visent à valoriser l'esprit d'entreprise et à permettre aux institutions et aux groupes locaux et régionaux d'accentuer leur rôle d'animation et de soutien au développement économique de la communauté.

Considérant l'étendue du territoire de pêche québécois, la nature de la base économique de la région — axée principalement sur les ressources, comme la pêche, le bois et les mines — et le faible niveau de formation des travailleurs affectés par cette crise, il y a un défi d'importance à relever pour atteindre les objectifs fixés. L'agence s'est associée aux différentes SADC du territoire afin qu'elles jouent un rôle de première ligne dans la livraison du programme. Ces SADC sont au cœur de l'action et à proximité de gens ; elles peuvent conseiller les promoteurs et les communautés et servir d'agents de liaison avec l'agence. Cette approche facilite la gestion du fonds et assure un meilleur développement du milieu.

3.2.3 Région de Québec/Chaudière-Appalaches

Initiative régionale stratégique pour la région de Québec/Chaudière-Appalaches

Cette initiative vise d'abord à consolider le positionnement de ces deux régions à titre de deuxième pôle technologique au Québec dans huit secteurs d'excellence dont la biotechnologie, la photonique et la géomatique. Elle vise également à assurer le rayonnement international de ces régions par la mise en place de mesures d'appui dans les secteurs touristiques et technologiques.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Pour l'année 1999-2000, réaliser une douzaine de projets s'inscrivant dans les axes Technologie ou Rayonnement international. Des objectifs en termes de création d'emplois et de retombées économiques directes et indirectes seront établis pour chaque projet.

Initiative régionale stratégique pour la région de l'Amiante

Cette initiative vise à favoriser un environnement économique et industriel propice à la relance et à la diversification économique de cette région afin de réduire sa dépendance face à l'industrie de l'amiante.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Compléter les partenariats avec les ministères fédéraux et les organismes du milieu, et mettre en place la structure de gestion de l'initiative avec la SADC de la région, au cours de l'année 1999-2000.

3.2.4 Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Cette initiative a comme objectif de maintenir les acquis de la base économique de la région en développant ses secteurs forts, principalement dans la seconde et la troisième transformation de l'aluminium et du bois suivant des technologies les plus avancées. Elle compte aussi appuyer les efforts du milieu en matière d'adaptation de son industrie touristique aux nouvelles réalités concurrentielles et internationales.

L'initiative vise également à assurer la pérennité de la ressource forestière en favorisant la recherche précompétitive dans la forêt boréale.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Contribuer à la réalisation de huit projets d'entreprises de transformation du bois ou de l'aluminium et réussir une dizaine d'applications de recherche dans l'industrie forestière.

ces projets ont permis la création ou le maintien de 31 000 emplois. La Stratégie continuera de mettre l'accent sur les domaines de l'économie du savoir, tels les sciences et la technologie, les technologies de l'information et le commerce électronique.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Au cours des années 1999-2000 et 2000-2001, l'agence compte intervenir en assurant que les contributions fédérales exercent un effet de levier financier sur l'ensemble des autres partenaires participants.

3.2.2 Région du Bas-Saint-Laurent et Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine

Entreprises rurales

Cette initiative, mise en place en 1997 à titre de projet-pilote pour le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine, a pour objectif d'appuyer le développement de produits de niche, c'est-à-dire des produits fabriqués sur une petite échelle et qui misent sur une caractéristique originale liée au territoire. Elle vise également à contribuer au développement et à l'intégration en milieu rural d'activités économiques généralement associées au milieu urbain, notamment les activités reliées aux nouvelles technologies qui sont de plus en plus disponibles en milieu rural.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Susciter 60 nouveaux projets d'investissement dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine en vertu de l'initiative Entreprises rurales.

Projet de technopôle maritime

Cette initiative spéciale pour les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie/Iles-de-Madeleine a pour but d'assurer la consolidation et le développement du secteur des sciences et des techniques de la mer par le biais d'un appui à une série de projets menés par différents organismes reconnus de l'Est-du-Québec qui œuvrent déjà dans ce domaine.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Etablir trois réseaux de développement : l'un permettant d'accroître les activités de vente d'expertise à l'international d'institutions d'enseignement régional pour des montants d'environ 500 000 dollars annuellement, les deux autres permettant d'apporter un soutien important aux PME et entraînant la création ou l'expansion d'une dizaine de PME dans les domaines de l'aquaculture et de la transformation des espèces de poissons en émergence.

- Mettre sur pied une entreprise semi-privée spécialisée dans la cueillette et la vente de données environnementales sur le Saint-Laurent.

L'état de la situation socio-économique de la région justifie la poursuite de la mise en œuvre de la Stratégie d'action canadienne pour le Grand Montréal. Cette stratégie a permis d'injecter plus de 1 milliard de dollars en contributions fédérales dans des projets générant des investissements de près de 3,5 milliards de dollars. Selon les promoteurs,

Stratégie d'action canadienne pour le Grand Montréal

3.2.1 Région de Montréal

- Appui aux régions et aux collectivités dans leurs efforts d'adaptation au nouveau contexte de globalisation, surtout en milieu rural.
- Développement d'un climat favorable au lancement de projets impliquant des partenaires internationaux, notamment la capacité d'attraction d'activités à caractère international et en soutenant la participation à des activités de promotion commerciale à l'étranger.
- Mise en valeur du potentiel d'attraction touristique internationale.
- Accroissement de la capacité technologique des régions pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par les PME.

L'agence poursuivra la mise en œuvre d'initiatives régionales stratégiques dans toutes les régions du Québec afin de favoriser le développement d'un climat d'affaires propice au développement et à la compétitivité des PME. Pour assurer une intervention intégrée et cohérente, ces plans d'action fédéraux reposent sur les problématiques de développement économique des régions et se fondent sur une approche de gestion horizontale efficace axée sur la valeur ajoutée fédérale et le partenariat avec les différents ministères fédéraux et les autres intervenants socio-économiques. Des projets spécifiques de développement économique sont définis dans le cadre de chaque initiative régionale stratégique. Les initiatives régionales stratégiques visent les objectifs suivants :

3.2 Appui à l'accroissement des capacités de développement économique des régions

- Mettre en place des outils de diagnostic à l'exportation, en particulier pour le secteur des technologies de l'information et des nouveaux médias.
- Dans le cadre des programmes IDÉF-PME et PDME, inciter annuellement 300 PME du Québec à soumettre des projets qui leur permettraient de développer leurs marchés extérieurs.
- Mettre sur pied environ 10 sessions de préparation à l'exportation adaptées plus étroitement aux besoins des entreprises œuvrant dans le même secteur d'activités (ex. : technologies de l'information, santé et biotechnologie, aérospatiale, environnement). Nous prévoyons que 100 entreprises par an s'inscriront à ces sessions.

3.1.4 Développement des marchés

À ce chapitre, l'agence compte quatre priorités : 1) poursuivre sa collaboration au sein d'Équipe Canada inc. ; 2) consolider ses partenariats qui permettent aux PME des diverses régions du Québec d'avoir accès à l'expertise du gouvernement du Canada en matière d'exportation ; 3) développer des activités qui permettront aux PME désireuses d'exporter aux États-Unis de mieux cibler leurs marchés ; 4) soutenir les activités en matière touristique qui ont des retombées économiques importantes dans la région du Grand Montréal et dans l'ensemble des régions du Québec.

Équipe Canada inc. : En tant que partenaire de ce réseau, l'agence continuera à offrir un soutien concret en matière de développement des habilités pour l'exportation, d'information spécialisée et stratégique sur les marchés, de conseils relatifs à l'exportation et des sources de financement, notamment le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). L'agence propose également de sensibiliser les PME québécoises au développement international en encourageant la venue en région de représentants des postes à l'étranger et ce, par l'organisation de séminaires Contacts-export. L'agence entend également faire la promotion en régions du site Export-Source.

Partenariats : L'agence continuera à participer à la mise en place ou à la consolidation d'organismes répondant aux demandes d'information de première ligne des PME, concernant le développement des marchés. Ainsi, de concert avec le *World Trade Centre Montréal*, l'agence a développé un service de missions commerciales destiné au nouvel exportateur de la région de Montréal. De plus, l'agence a négocié environ 15 partenariats dans toutes les régions du Québec afin de mettre l'expertise du gouvernement du Canada et de son réseau international au service des PME du Québec.

Exportations vers les E.-U. : Conjointement avec les partenaires régionaux, l'agence contribuera à la préparation à l'exportation des PME du Québec par la mise en place de programmes de préparation à l'exportation NEXPRO, ainsi que par le recrutement d'entreprises pour les programmes des Nouveaux exportateurs aux États frontalières (NEEF). En vertu d'une entente de partenariat avec l'Université de Montréal et en collaboration avec le MAECI, des jeunes diplômés prépareront des études de marchés sur les États-Unis en prévision des missions commerciales NEEF.

Tourisme : En matière de tourisme, l'agence entend continuer à favoriser les projets de commercialisation internationale de produits touristiques tout en favorisant le maillage entre les régions touristiques du Québec. L'agence entend développer des partenariats et des alliances avec les regroupements et les associations touristiques sectorielles ayant un impact à la grandeur du Québec afin d'inciter les PME exportatrices à se regrouper.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Rejoindre directement un minimum de 400 nouvelles entreprises par année par le biais de nos services et par nos produits de sensibilisation et de préparation à l'exportation (études de marchés, NEEF, NEXPRO).

- ☐ Permettre à une centaine d'entreprises manufacturières par année de pouvoir disposer des services d'un ingénieur qualifié.
- ☐ Pour 1999-2000, appuyer le démarrage de cinq entreprises à caractère technologique dans la région de Québec/Chaudière-Appalaches afin d'atteindre le nombre de 15 PME depuis la mise sur pied de l'initiative Technorégion.
- ☐ Contribuer au démarrage de 15 entreprises dans le secteur du multimédia et des nouveaux médias sur trois ans.
- ☐ Contribuer au démarrage d'une trentaine d'entreprises technologiques sur trois ans dans les incubateurs technologiques auxquels l'agence contribue financièrement.
- ☐ Favoriser la réalisation de cinq projets moteurs de modernisation, d'agrandissement et d'implantation de centres de recherche qui établissent des liens d'affaires pour valoriser la recherche et le transfert technologique avec les PME du Québec.
- ☐ Inciter environ 150 entreprises à recourir aux fonds mis à leur disposition dans le cadre des partenariats avec les institutions financières.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

L'agence favorise également le démarrage d'entreprises technologiques dans la région de Québec/Chaudière-Appalaches afin de créer une masse critique qui favorisera le développement de pôles d'excellence dans le but de diversifier l'assise économique de cette région. En collaboration avec son partenaire, la société GATIQ-Technorégion Québec/Chaudière-Appalaches, l'agence a mis sur pied un fonds de 10 millions de dollars en 1996. Souignons qu'un intérêt tout particulier est accordé aux projets émanant de jeunes entrepreneurs.

Commerce électronique : L'agence entend appuyer la stratégie canadienne en matière de commerce électronique en développant une stratégie d'action adaptée aux besoins des PME du Québec.

Nouveaux médias : En collaboration avec le secteur privé, l'agence poursuivra l'expérience du Fonds d'expérimentation en multimédia dont l'objectif est d'appuyer les projets de démarrage d'entreprises dans ce secteur en forte croissance au Québec. L'agence entend continuer à se positionner comme un partenaire important des regroupements de PME œuvrant en multimédia et dans les nouveaux médias [ex. : Consortium multimédia CESAM, Centre de promotion du logiciel québécois (CPLQ), Forum des inforoutes et du multimédia (FIM)].

processus de fabrication des nouvelles technologies. L'agence poursuivra l'*Opération PME* mise de l'avant avec l'Ordre des ingénieurs du Québec. Enfin, à la suite d'une évaluation des retombées économiques du réseau des incubateurs technologiques, l'agence entend assurer aux entrepreneurs technologiques une meilleure préparation lors des phases de démarrage et démarrage.

- ☐ Accroître, de 36 à 48, le nombre de clubs d'entrepreneurs - étudiants.
- ☐ Rejoindre chaque semaine plus de 200 000 personnes âgées entre 18 et 35 ans avec la série télévisée, *Fais-en ton affaire!*

- ☐ Contribuer à un concours d'envergure provinciale faisant la promotion de l'entrepreneurschip auprès des jeunes.

- ☐ Établir un partenariat avec une institution financière afin de faciliter l'accès à du financement aux jeunes entrepreneurs pour le démarrage d'entreprises.

- ☐ Réaliser une étude sur les caractéristiques et besoins de l'entrepreneuriat autochtone.
- ☐ Favoriser la création et l'expansion d'une quarantaine d'entreprises autochtones.

3.1.3 Développement technologique

La commercialisation de l'innovation chez les PME du Québec et la consolidation à Montréal d'un secteur vigoureux dans le secteur des nouveaux médias continueront d'occuper l'avant-plan de la stratégie de l'agence en matière de développement technologique. Par ailleurs, l'agence entend accorder une attention particulière au commerce électronique. L'agence poursuivra, dans la région de Québec/Chaudière-Appalaches sa collaboration avec la Société Gatiq-Technorégion.

Commercialisation de l'innovation chez les PME : Afin de maximiser les retombées auprès des PME du Québec, l'agence entend poursuivre ses partenariats avec les autres ministères fédéraux, conseils de recherche canadiens et organismes privés.

L'agence viendra notamment poursuivre et appuyer la démarche du CNRC auprès des PME sur le plan de l'aide à la recherche avec le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI). Dans le cadre du nouveau programme d'Aide à la précommercialisation (AP), l'agence a pris entente avec le CNRC afin d'assurer la promotion de ce programme auprès des PME du Québec. L'agence entend appuyer financièrement la préparation des projets soumis par les institutions de recherche à la Fondation canadienne pour l'innovation lorsque ces projets ont des retombées structurantes importantes pour les PME. L'agence entend poursuivre son partenariat avec Environnement Canada (EC) et faciliter aux PME désireuses de réaliser des projets de démonstration technologique et de commercialisation en environnement le recours à des spécialistes en technologie environnementale d'EC.

L'agence entend procéder à une évaluation de la performance de son partenariat avec cinq institutions financières. Celui-ci visait à faciliter le financement des projets de recherche et développement, d'innovation et de développement de marchés dans les entreprises technologiques. De plus, par l'intermédiaire de son programme IDÉE-PME, l'agence continuera à soutenir les projets des PME qui visent à intégrer dans leurs

- ☐ Procéder à la mise sur pied d'au moins un centre de services destiné aux entrepreneurs autochtones.
- ☐ Encourager l'utilisation de nouveaux produits sur les sites Internet des CSEC.

Conférences/Foires-info

Au 31 mars 1999, Développement économique Canada et ses partenaires auront organisé des Conférences/Foires-info pour la PME dans les 20 villes les plus populaires de la province. Ces rencontres auront permis à plus de 30 000 hommes et femmes d'affaires d'échanger sur les programmes et services du gouvernement canadien pour le démarrage et la croissance des entreprises et de se sensibiliser à des problématiques particulières (ex. : Bogue de l'an 2000). La formule unique de ces conférences a pour effet de rapprocher le gouvernement des entreprises dans leur milieu ; le succès qu'elle connaît démontre l'importance de maintenir des liens étroits avec les gens d'affaires. Toutefois, cette formule doit maintenant être repensée et adaptée à la réalité des régions moins populaires et, par ailleurs, améliorée en fonction d'une deuxième série de visites dans les grandes villes du Québec.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- ☐ Organiser, en 1999-2000, cinq Conférences/Foires-info en partenariat avec les ministères et organismes fédéraux qui appuient le démarrage et la croissance des petites entreprises.

3.1.2 Entrepreneurship et climat des affaires

Dans le cadre de cet axe, une attention particulière sera portée à la stimulation de l'entrepreneurship chez les jeunes et chez les autochtones.

De façon générale, l'agence continuera d'appuyer et de promouvoir le développement de l'entrepreneurship chez les jeunes. Ainsi, l'agence, de concert avec les SADC, continuera d'aider les jeunes entrepreneurs des régions rurales à se créer des occasions d'affaires au sein de leurs collectivités par le biais du fonds d'investissement créé à cet effet en 1997. Par ailleurs, compte tenu de la situation socio-économique particulière des jeunes vivant en milieu urbain, l'agence entend, dans l'année qui vient, se doter d'une stratégie d'action spécifique à ces derniers. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie jeunesse du gouvernement.

Dans la foulée de la stratégie fédérale pour les premières nations *Rassembler nos forces*, l'agence entend mettre en place une série de mesures visant à stimuler l'entrepreneurship autochtone. Ainsi, de concert avec les autres membres du Portefeuille et Affaires indiennes et du Nord Canada, l'agence participe à la mise en œuvre d'une nouvelle initiative qui favorisera l'accès au financement des PME autochtones et maximisera l'utilisation de programmes et services de l'agence par cette clientèle.

3. Priorités de 1999-2000 à 2001-2002

Développement économique Canada retient, pour les trois prochaines années, les priorités suivantes pour lesquelles des résultats précis sont prévus.

3.1 Appui à l'essor des PME du Québec

3.1.1 Accès à l'information et aux services du gouvernement canadien

Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)

Ce réseau a été mis sur pied afin de faciliter aux entrepreneurs l'accès à l'information sur les programmes et les services gouvernementaux mis à leur disposition. C'est en ayant en tête cet objectif initial que l'agence envisage, dans les prochaines années, développer les quatre priorités suivantes : 1) continuer la régionalisation du réseau des centres de services aux entreprises du Canada sur l'ensemble du territoire du Québec ; 2) s'assurer que les services qui y sont offerts sont de qualité ; 3) contribuer avec d'autres partenaires à l'ouverture d'au moins un centre destiné aux entrepreneurs autochtones ; et, 4) participer au développement et à la promotion de nouveaux outils sur Internet pour les PME.

Régionalisation : En ce qui a trait à l'expansion des CSEC, l'agence envisage poursuivre ses démarches auprès des 54 SADC afin d'habiller chaque société à offrir les services d'un CSEC. L'agence envisage également poursuivre son projet avec la Chambre de commerce du Québec. Au terme de ce projet, une trentaine de chambres seraient en mesure de fournir les services d'un CSEC. À ce jour, 11 chambres offrent de tels services.

Étude sur les services : De concert avec les CSEC *Info entrepreneurs* à Montréal et *Ressources Entreprises* à Québec, l'agence envisage réaliser en juin 2000 une étude sur la qualité des services offerts.

Entrepreneurs autochtones : L'agence continuera à participer, avec les autres membres du Portefeuille, à la mise en œuvre d'une nouvelle initiative en vue d'offrir ce service aux entrepreneurs autochtones du Québec. Cette initiative prévoit la mise sur pied de banques de données colligeant l'ensemble des programmes et services spécifiques à la PME autochtone, en plus de proposer des services-conseils. Pour atteindre ces objectifs, l'agence entend, de concert avec d'autres partenaires, mettre sur pied au moins un centre de services destiné aux entrepreneurs autochtones.

Résultats escomptés de 1999-2000 à 2001-2002

- Accroître l'accès à l'information en augmentant de 14 à 80 le nombre de points de services des CSEC à travers le Québec.
- Développer un cadre de mesure de rendement permettant la réalisation d'une étude sur la qualité des services offerts par les membres du réseau des CSEC au Québec.

2. Ressources budgétaires disponibles

Pour mettre en œuvre sa stratégie au cours des trois prochaines années, l'agence dispose de l'enveloppe budgétaire suivante pour chacun des éléments de sa programmation.

Détail des ressources

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002

Promotion du développement économique des régions du Québec			
<i>Subventions et contributions</i>			
• Subvention au Conseil québécois des entreprises adaptées	5 000	--	--
• IDÉE-PME	72 571	64 663	57 431
• IRS	23 195	55 000	65 000
• PDC	24 385	20 000	20 000
• Québec Côtier	3 713	4 825	1 750
• PRET	5 127	9 773	--
• PRAE	6 500	20 000	--
• Infrastructures	48 234	35 167	5 500
• Anciens programmes	6 059	863	--
• Lot sur les prêts aux petites entreprises*	115 600	93 000	77 000
Total des subventions et contributions			
310 384	303 291	226 681	204 434
<i>Fonctionnement</i>			
• Traitements et salaires	17 241	15 909	15 766
• Biens et services	16 289	13 784	11 782
• Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 621	3 382	3 153
Total du fonctionnement			
37 151	33 075	30 701	30 701
Total des dépenses prévues			
347 535	336 366	257 382	235 135

* L'application de la Loi sur les prêts aux petites entreprises relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives. Toutefois, les coûts de ce programme au Québec sont comptabilisés au compte de l'agence.

ministères et organismes fédéraux partenaires pour développer des stratégies fédérales adaptées à des problématiques régionales particulières et pour moduler régionalement, grâce à des ressources d'ajustement, l'application de certaines politiques nationales. L'agence est partenaire des ministères fédéraux dans l'élaboration de politiques et de programmes nationaux afin qu'ils tiennent compte de l'impact de leur programmation sur le développement économique des régions du Québec. Ainsi, l'agence coordonne les travaux d'Équipe rurale Québec, regroupant une quinzaine de ministères et organismes fédéraux présents dans les régions rurales du Québec, en vue d'élaborer un plan d'action interministériel d'appui aux collectivités rurales. L'agence est aussi partenaire du portefeuille de l'Industrie et d'Affaires indiennes et du Nord Canada pour la formulation d'une stratégie fédérale pour le développement économique des communautés autochtones au Québec. L'agence est également partenaire d'autres ministères et services fédéraux pour renseigner les PME québécoises sur les programmes et services qui leur sont offerts par le gouvernement du Canada et pour informer les citoyens des régions du Québec des résultats des initiatives fédérales en matière de développement économique.

- **Partenariat avec le milieu :** L'agence développe des partenariats avec des groupes intermédiaires pour mieux servir les PME et les régions québécoises. Une collaboration particulièrement fructueuse s'est établie entre l'agence et les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ; celles-ci offrent notamment des conseils techniques et des capitaux aux petites entreprises locales et stimulent l'émergence d'initiatives de développement économique dans leur milieu. Financées entièrement par le gouvernement canadien, les 54 SADC québécoises mobilisent plus de 900 bénévoles au sein de leurs conseils d'administration, comptent près de 300 employés permanents et gèrent des fonds supérieurs à 100 millions de dollars investis dans des centaines de PME québécoises. L'agence compte de nombreux autres groupes intermédiaires parmi ses partenaires, dont le Groupement des chefs d'entreprise du Québec et les chambres de commerce. L'agence travaille également en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec.

La qualité du service à la clientèle est au coeur des préoccupations de l'agence, qui s'est conséquemment dotée d'un système qualité conforme aux exigences ISO. Ce système assure un ajustement continu de l'offre de services de l'agence à l'évolution des besoins de sa clientèle.

institutions qui soutiennent le développement des PME. Les grandes priorités de l'agence sont les suivantes :

- (1) L'essor des PME (innovation dans les produits et services et leur commercialisation, adoption de nouveaux processus de production et de nouveaux modes d'organisation de l'activité économique ; développement des marchés internationaux ; stimulation de l'entrepreneuriat, en particulier chez les jeunes et au sein des communautés autochtones).
- (2) L'accroissement des capacités de développement économique des régions (renforcement des capacités technologiques des régions, développement de la capacité d'adaptation des régions à la nouvelle économie, rayonnement des régions à l'extérieur de leur territoire).
- (3) Le développement économique des collectivités locales (par le truchement des Sociétés d'aide au développement des collectivités).
- (4) L'ajustement d'économies régionales perturbées (crise du poisson de fond).

Au cours des prochaines années, l'agence intensifiera ses activités de développement des capacités régionales puisque c'est à ce niveau qu'émergent les principaux défis de l'action gouvernementale pour accroître la participation des régions à l'économie du savoir et pour mettre en valeur leur potentiel d'attraction touristique international.

Cherchant la synergie, la stratégie de l'agence se caractérise par une approche de collaboration et de partenariat avec d'autres intervenants :

- **Partenariat avec des ministères et organismes fédéraux** : L'agence a établi des partenariats avec divers ministères et organismes du gouvernement du Canada, particulièrement au sein du portefeuille de l'Industrie, afin d'offrir aux PME québécoises un accès intégré aux programmes et services du gouvernement du Canada qui leur sont destinés. Ainsi, l'agence fait partie du Réseau canadien de technologie (RCT) mis sur pied par le Conseil national de recherches du Canada (CNRC). Elle participe également à Equipe Canada inc, un réseau de partenaires œuvrant de façon concertée au développement des exportations. Développement économique Canada propose donc aux PME québécoises un ensemble intégré d'outils fédéraux d'information, de sensibilisation, de référence, de formation, de services conseils, d'accès au service de la PME est accessible dans chacun des axes d'intervention privilégiés, à savoir l'innovation, la recherche et le développement, le design ; les exportations et le développement des marchés ; et l'entrepreneuriat.

D'autre part, l'agence se concerta avec les ministères et organismes fédéraux pour assurer synergie et coordination dans la réponse du gouvernement du Canada aux enjeux régionaux québécois qui interpellent ce dernier, notamment des enjeux de transition ou d'adaptation économique. Ainsi, l'agence travaille de concert avec les

régionaux : d'abord, créer des liens forts localement entre les entreprises et les institutions du milieu ; ensuite, interconnecter ces réseaux locaux avec des réseaux mondiaux ; enfin, donner accès à des ressources spécialisées et à de l'information riche, où qu'elles soient. Travailler en réseau permet aux économies locales d'agir à distance et de participer à la globalisation : le local rejoint ainsi le global. L'intensification de leur participation aux réseaux rehaussant leur capacité d'innover, les collectivités régionales se dotent de nouveaux avantages compétitifs, contribuant ainsi au succès des entreprises de leur territoire et à la création d'emplois. Dans cette économie globalisée fondée sur le savoir, les zones urbaines et les régions métropolitaines sont les sites privilégiés de développement des capacités technologiques, où la concentration de ces capacités favorise la synergie et la constitution de masses critiques d'activités.

L'entrepreneursip et la mise en valeur de la contribution des jeunes se situent également au coeur de cette vision d'un développement économique fondé sur l'innovation et l'adoption de nouvelles façons de faire. Ouverts aux nouvelles technologies et à la globalisation, les jeunes représentent en effet un espoir particulier de renouveau économique dans chaque région. En créant des entreprises et en veillant à l'expansion des affaires, les entrepreneurs jouent pour leur part un rôle central dans la réalisation des nouvelles opportunités de développement que l'économie du savoir fait éclore à un rythme sans précédent.

Dans cette vision du développement économique régional, la convergence des efforts de tous les acteurs en région s'avère une condition de succès incontournable, puisque la synergie est une clé du développement de l'économie du savoir. Le gouvernement participe à cette convergence en se faisant partenaire du milieu, qui est maître d'œuvre de son propre développement. La contribution gouvernementale éclaire la réflexion du milieu sur les enjeux régionaux de développement, appuie la mobilisation du milieu et l'aide à acquérir les outils de son développement.

1.3 Stratégie de l'agence

Le but de l'agence est de favoriser l'accroissement et la réalisation du potentiel de développement de l'économie de chaque région du Québec afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi. Pour ce faire, les interventions de l'agence cherchent à rehausser les avantages compétitifs propres à chaque région québécoise et à les aider à se doter de nouveaux atouts pour mieux saisir les opportunités de développement associées à l'émergence d'une économie fondée sur le savoir, dans un contexte de développement durable respectueux de l'environnement. L'agence accorde une attention particulière aux régions et aux collectivités où les défis d'adaptation à la nouvelle économie sont plus élevés, afin de permettre à chaque région de réaliser son potentiel de développement économique.

L'agence concentre son action dans des domaines de valeur ajoutée du gouvernement du Canada, soit l'innovation, les échanges internationaux et l'entrepreneursip. La stratégie de l'agence mise principalement sur le dynamisme des petites et moyennes entreprises québécoises, et sur les groupes intermédiaires et les

B. Plans et priorités de l'Agence

I. Orientations stratégiques de l'Agence

1.1 Priorités nationales

La stratégie de développement économique des régions du Québec retenue par l'Agence s'intègre à la stratégie économique du gouvernement du Canada et contribue à la mise en œuvre de grandes priorités nationales. Celles-ci consistent notamment à réaliser le plein potentiel canadien sur les marchés internationaux, tant sur le plan des exportations que des investissements ; à investir dans l'innovation et la connaissance ; à faire du Canada le pays le plus branché au monde ; et, à collaborer à la croissance des petites et moyennes entreprises. Reliant l'esprit de solidarité canadienne, l'une des valeurs fondamentales de notre pays, la stratégie économique du gouvernement du Canada vise également à promouvoir l'égalité des chances, pour les diverses régions canadiennes, de saisir les opportunités de développement de la nouvelle économie, en prêtant une attention particulière aux collectivités rurales, aux communautés autochtones et aux jeunes de tous les coins du pays.

En s'inscrivant dans l'ordre du jour du gouvernement du Canada en matière de développement économique, la stratégie de l'Agence contribue à maximiser les bénéfices dans chaque région du Québec. L'action de l'Agence s'en trouve renforcée, puisqu'elle peut ainsi se conjuguer avec celles d'autres ministères et organismes fédéraux, compter sur l'effet d'une grande synergie avec le portefeuille de l'Industrie notamment, et s'assurer de cette façon d'une réelle valeur ajoutée au développement de l'économie des régions du Québec.

1.2 Vision du développement

À l'aube du XXI^e siècle, l'Agence façonne la stratégie canadienne de développement économique des régions du Québec en s'inspirant d'une nouvelle vision du développement. Avec l'avènement progressif d'une économie globalisée fondée sur le savoir et les connaissances, la façon de concevoir le développement économique des régions doit effectivement évoluer, intégrer de nouvelles bases et s'appuyer sur de nouveaux fondements.

L'innovation est au coeur de cette vision du développement économique régional en plein renouvellement. Pour les entreprises, la capacité d'innover rapidement et constamment devient l'avantage compétitif clé. L'innovation dans les produits et services de même que l'adoption de processus de production novateurs et de nouveaux modes d'organisation de l'activité économique, assurent le renforcement de la productivité et la compétitivité sur les marchés internationaux et, de ce fait, l'amélioration de la qualité de vie dans les régions.

Or, les entreprises n'innovent pas isolément ; leur capacité d'innover est notamment tributaire d'un ensemble d'infrastructures et de réseaux d'information. Ainsi, développer l'économie des régions requiert nécessairement l'intensification des réseaux

Section III
Plans, priorités et stratégies

A. Résumé des plans, priorités et stratégies clés

L'agence vise l'accroissement et la réalisation du potentiel de développement de l'économie de chaque région du Québec afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi. Elle concentre son action dans des domaines de valeur ajoutée du gouvernement du Canada, tels que l'innovation, les échanges internationaux et l'entrepreneursip. Dans ces créneaux, le gouvernement du Canada apporte une contribution significative grâce à des ressources et à des expertises qui lui sont propres (ex. : ambassades, centres de recherche). Cette approche se traduira par les priorités et les résultats suivants :

En priorité, l'agence prévoit fournir aux Canadiens et aux Canadiennes un appui à :	qui se manifeste par :
<div> <div>■ L'accès à l'information et aux services du gouvernement canadien</div> <div>■ La stimulation de l'entrepreneursip,</div> <div>particulièrement chez les jeunes et chez les autochtones, et l'amélioration du climat des affaires</div> <div>■ L'innovation, l'adoption de nouvelles technologies ou processus de production ou modes d'organisation</div> <div>■ L'exportation, le développement de nouveaux marchés et l'accès aux marchés publics</div> </div>	
<div>1 - L'essor des PME du Québec</div>	<div>■ La réalisation d'initiatives régionales stratégiques qui</div> <ul style="list-style-type: none"> - accroissent la capacité technologique des régions - mettent en valeur le potentiel d'attraction touristique international - suscitent l'avènement d'un climat favorable au lancement de projets impliquant des partenaires internationaux - facilitent l'adaptation des régions et des collectivités au nouveau contexte de globalisation
<div>2- L'accroissement des capacités de développement économique des régions du Québec</div>	<div>■ Les activités des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) favorisant :</div> <ul style="list-style-type: none"> - la formulation d'initiatives de développement local - le démarrage et l'expansion de petites entreprises locales
<div>3- Le développement économique des collectivités locales au Québec</div>	<div>■ Le développement et l'adaptation économique des communautés de pêche du Québec</div>
<div>4- L'ajustement d'économies régionales perturbées au Québec</div>	

politiques et d'assurer la prestation de services stratégiques et opérationnels dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Cette direction participe à la mise en œuvre du système de gestion des dépenses, au contrôle des revenus et des dépenses, en plus d'élaborer les politiques, les procédures et les systèmes financiers. Elle assure la liaison avec le Bureau du Vérificateur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique. Elle est enfin responsable d'assurer la gestion des services administratifs et immobiliers, la gestion des marchés de l'État ainsi que les approvisionnements.

Services juridiques : La direction des Services juridiques fournit l'aide et les avis juridiques pertinents aux activités de l'agence. Plus particulièrement, l'activité des services juridiques est centrée sur le droit commercial et sur ses incidences sur le droit public. La direction fournit également des services d'appui en matière de contentieux.

Développement économique Canada pour les régions du Québec a son siège social à Montréal. L'agence dispose d'un réseau de 13 bureaux d'affaires répartis dans les différentes régions du Québec, d'un bureau de liaison avec l'appareil gouvernemental, situé à Hull, ainsi que d'un bureau virtuel où les clients peuvent faire une demande d'aide financière ou de renseignements par le truchement d'Internet.

Sous-ministre : Le sous-ministre est responsable, au nom du ministre et du secrétaire d'Etat, de la gestion courante de l'agence. Il appuie et contribue en outre à la gestion collective du gouvernement. Il agit en qualité de conseiller principal en matière de politiques auprès du ministre, du secrétaire d'Etat et du gouvernement.

Du sous-ministre relèvent un chef de cabinet et conseiller ministériel qui exerce des fonctions de coordination à l'appui de la haute direction et de qui relève le Secrétaire général, un sous-ministre adjoint responsable de la Stratégie et de la liaison, un sous-ministre adjoint responsable des Opérations, un directeur général des Communications, un directeur général de la Gestion des ressources et un directeur des Services juridiques.

Stratégie et liaison : Le sous-ministre adjoint, Stratégie et liaison est responsable de la définition des orientations stratégiques de l'agence ; de l'exécution des études socio-économiques requises pour le développement des orientations, des politiques et des programmes ; de la contribution de l'agence à l'élaboration de politiques nationales ; de la promotion des intérêts régionaux du Québec au sein de l'appareil gouvernemental fédéral ; du maintien du système qualité et de la mesure du rendement ; et de la gestion de l'information. Il dirige trois entités fonctionnelles : la direction générale, Politiques et représentation, la direction générale, Planification et orientations stratégiques, et la direction générale, Gestion de la qualité, de l'évaluation et de l'information.

Opérations : Le sous-ministre adjoint, Opérations, a pour mandat le développement de la programmation et la prestation de tous les programmes et services de l'agence. Il assure également la négociation et la gestion d'ententes de partenariat avec d'autres ministères et organismes fédéraux et des organismes externes, notamment les institutions financières et les SADC. Il est responsable de la mise en œuvre d'ententes conclues avec le gouvernement du Québec, tel le Programme Travaux d'infrastructures Canada-Québec. Le sous-ministre adjoint, Opérations, chapeaute une direction générale, Interventions stratégiques et développement des produits, une direction générale, Opérations régionales, et un réseau de 13 bureaux d'affaires en région couvrant l'ensemble du territoire québécois.

Communications : La direction générale, Communications, a la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de communication en vue de donner aux citoyens des renseignements qui leur permettent de comprendre les services offerts par l'agence et d'y avoir accès. Elle doit également éclairer le public sur les liens entre les activités de l'agence et les politiques du gouvernement canadien. Elle est aussi responsable des communications internes de l'agence.

Gestion des ressources : La direction générale, Gestion des ressources (ressources humaines, finances et administration), est responsable d'élaborer des programmes et des

La programmation de l'agence inclut les initiatives suivantes :

- **Programme IDÉE-PMÉ** : Ce programme est destiné à une clientèle constituée de PME québécoises et d'organismes qui les soutiennent. IDÉE-PMÉ offre des services et finance des activités dans les axes d'intervention suivants :

- Innovation, recherche et développement, design ;
- Développement des marchés ;
- Exportation ;
- Entrepreneursip et développement du climat des affaires.

- **Initiatives régionales stratégiques** : Ce programme permet d'appuyer des initiatives majeures susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie régionale ; il vise ainsi à favoriser l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au renforcement de la compétitivité, au développement et à la croissance économique des régions québécoises dans le contexte de la globalisation de l'économie. Les interventions appuyées par le programme s'inscrivent dans le cadre de stratégies et de plans d'action misant sur la valeur ajoutée fédérale, élaborés en concertation avec d'autres ministères et organismes fédéraux, en complémentarité avec leurs propres activités, celles d'organismes du milieu et du secteur privé. Le programme permet également de moduler régionalement ou de prolonger en région certaines politiques ou des programmes nationaux qui ont une incidence marquée sur l'économie de diverses régions québécoises.

- **Programme de développement des collectivités** : Le Programme de développement des collectivités (PDC) est un programme national qui appuie des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 54 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) pour leur permettre ainsi de fournir des conseils techniques aux petites entreprises, de les appuyer financièrement et de stimuler la formation d'initiatives de développement économique local. Le programme appuie également sept Corporations de développement économique (CDEC) à Montréal et une autre à Québec pour leur permettre de réaliser des activités de même nature en milieu urbain dévitalisé.

- **Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec (Québec Côtier)** : Ce fonds vise la mise en place de mesures pour soutenir le développement économique et communautaire des collectivités touchées par la restructuration de l'industrie des pêches (régions administratives de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ainsi que les collectivités de pêche limitrophes).

L'**organisme** de Développement économique Canada est présenté au tableau 2.1 de la Section IV, à la page 38.

I2 (Développement économique Canada pour les régions du Québec)

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

Dépenses brutes de programme :		Promotion du développement économique des régions du Québec		Moins : Recettes à valoir sur le crédit		Dépenses nettes de programme		Moins : Recettes portées au Trésor		Plus : Coût des services fournis par d'autres ministères		Coût net de l'agence	
Prévision des dépenses 1998-1999*	1998-1999*	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002	2001-2002
347 535	347 535	336 366	257 382	235 135	--	--	--	336 366	257 382	235 135	43 000	3 135	3 078
298 944	298 944	220 452	203 405					40 000	34 800	3 070			

Plan de dépenses

Pour réaliser son mandat, Développement économique Canada pour les régions du Québec dispose de l'enveloppe budgétaire suivante pour les trois prochaines années :

D. Plan de dépenses

universitaires.

Les régions périphériques, quant à elles, vivent surtout au rythme du développement de leurs ressources naturelles dont les marchés, de nature cyclique, connaissent présentement une période difficile compte tenu de la baisse des prix des matières premières. Il n'est pas surprenant de constater une croissance démographique faible, même négative dans certains cas, et un exode marqué des jeunes vers les villes.

dynamique, notamment dans la région de Drummondville et en Beauce.

Quant aux régions centrales, la Mauricie et l'Estrie capitalisent sur leurs centres universitaires, soit Trois-Rivières et Sherbrooke, pour participer à la nouvelle économie. Le Centre-du-Québec et Chaudière-Appalaches comptent sur un secteur manufacturier

La région de Québec et celle de l'Outaouais, dans une moindre mesure, se sont inscrites, elles aussi, dans certains créneaux de la nouvelle économie et ce, à la faveur de leurs institutions d'enseignement supérieur et de leurs centres de recherche. Québec et l'Outaouais se distinguent également par d'importantes fonctions gouvernementales qui, au cours des dernières années, ont constitué à la fois une force, compte tenu des ressources humaines de haut niveau qui s'y trouvent, et une faiblesse, en raison des compressions majeures de personnel qu'ont connues les fonctions publiques.

La forte hausse des dépenses de R-D a été un phénomène important des dernières années au Québec. Ce dernier occupe depuis 1990 le premier rang parmi les provinces canadiennes pour la part de son PIB consacrée à la R-D. En 1996, le total de ces dépenses au Québec s'élevait à 3,5 milliards de dollars, soit 27 % du total canadien. Le gouvernement du Canada en finance d'ailleurs près de 20 %. L'économie du Québec accuse toutefois un retard au chapitre du ratio R-D/PIB par rapport aux principales économies industrialisées, ce qui a des conséquences directes sur la productivité des entreprises québécoises. D'autre part, le taux d'adoption des technologies de pointe a cru de façon constante au Québec au cours des dernières années.

Le tourisme est aussi devenu une industrie de première importance au Québec ; quelque 29 000 entreprises emploient plus de 100 000 personnes. Ce secteur se classe au sixième rang au Québec au chapitre des exportations. À l'instar des industries du savoir, le tourisme constitue une des activités économiques de l'avenir. Ainsi, l'Organisation mondiale du tourisme estime que les arrivées touristiques internationales doubleront d'ici 2010.

La mondialisation des marchés et le développement accéléré des technologies posent de nouveaux défis pour le développement économique des régions du Québec. On assiste à l'émergence d'une économie de réseaux caractérisée par la coopération et l'interdépendance. Pour prospérer dans ce nouveau contexte, les entreprises doivent développer de nouvelles compétences telles que la capacité d'agir à distance sur des marchés éloignés et la capacité d'innover et de s'adapter aux nouvelles pratiques d'affaires, comme le commerce électronique et l'émergence d'entreprises virtuelles. Pour les entreprises, l'apparition de nouveaux facteurs de production fondés sur la technologie et le savoir se traduit notamment par des cycles de développement et de commercialisation de produits beaucoup plus courts. Ainsi, l'accès à l'information stratégique, la rapidité d'exécution, l'adaptation et la flexibilité deviennent nécessaires à la compétitivité des entreprises et des régions. De plus, la capacité d'innover de façon continue sur les plans technologique, organisationnel et commercial est tout autant essentielle.

Avec l'émergence d'une économie globalisée fondée sur le savoir, les défis de développement économique se posent différemment selon les régions. Le Grand Montréal améliore sa performance économique depuis quelques années. La région, regroupant l'île de Montréal et les régions environnantes, s'est taillée une place enviable dans de nombreux secteurs de pointe tels que l'aéronautique, les télécommunications, les produits pharmaceutiques, les technologies de l'information, la biotechnologie et les industries de la santé. Elle peut compter sur une masse critique en R-D industrielle et des institutions de recherche et d'enseignement supérieures nombreuses et reconnues. La métropole du Québec participe aux réseaux des grandes métropoles mondiales, elles-mêmes en concurrence. Même si la région prend fermement pied dans la nouvelle société de l'information, une partie importante de sa population est confrontée à des problèmes structurels de faible scolarisation, de chômage et de pauvreté, particulièrement accentués dans certains arrondissements de la Ville de Montréal.

En expansion depuis 1993, l'économie du Québec a montré plusieurs signes encourageants au cours des deux dernières années. En effet, la direction que prennent plusieurs indicateurs inspire un certain optimisme malgré un rythme de croissance souvent inférieur à la moyenne nationale.

Au Québec, la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel pour l'année 1998 a été estimée à 2,5 %, comparativement à 2,9 % au Canada. Les investissements des entreprises et les exportations ont été les éléments moteurs de cette croissance. En 1999, un léger ralentissement est prévu au Québec, mais la performance québécoise devrait suivre de près celle de l'ensemble du Canada.

Au cours de la présente décennie, le développement de l'économie du Québec a été freiné par un faible niveau d'investissement des entreprises, contribuant à la baisse tendancielle de la part du Québec dans les dépenses en immobilisations au Canada. Or, les immobilisations du secteur privé constituent un facteur déterminant de la productivité. Depuis quelques années, on assiste à une remontée importante des dépenses d'immobilisations du secteur privé en machines et équipement au Québec. En effet, le taux de croissance annuel moyen de ces dépenses a été de 16,4 % au Québec, entre 1995 et 1998. De l'ordre de 12 milliards de dollars, ces dépenses pour l'année 1998 ne représentaient toutefois que 19 % du total canadien alors que le PIB québécois compte pour 22 %.

Le marché du travail québécois connaît depuis deux ans une meilleure performance par rapport aux années précédentes, avec une progression de 115 000 emplois pour l'ensemble des années 1997 et 1998, dont plus des deux tiers se retrouvent dans la région métropolitaine de Montréal. Toutefois, cette création d'emplois n'a pas permis d'effectuer un rattrapage par rapport à la moyenne nationale. Autre tendance importante, la création d'emplois au Québec et, plus particulièrement à Montréal, s'observe de plus en plus dans les industries à haut niveau de savoir. Par ailleurs, le taux de chômage au Québec a légèrement diminué pour une deuxième année consécutive, atteignant 10,4 % en 1998, comparativement à 8,3 % pour l'ensemble du Canada. À Montréal, le taux de chômage (9,7 %) est inférieur à celui de l'ensemble du Québec pour une deuxième année consécutive ; il demeure toutefois parmi les plus élevés du pays, Montréal se classant à ce titre au sixième rang parmi les 25 régions métropolitaines au Canada.

Le Québec est une économie très ouverte sur le monde. La valeur totale des exportations représentait 32 % du PIB québécois en 1997, une nette progression par rapport aux 20 % observés dix ans plus tôt. Les échanges commerciaux du Québec, qui s'effectuent principalement avec les États-Unis, ont bénéficié de la demande très vigoureuse sur ce marché et d'un taux de change favorable. Fait marquant, la composition des exportations internationales évolue rapidement vers les secteurs de haute technologie, dont les avions et les produits électroniques et de communication. Par ailleurs, de plus en plus de PME s'engagent dans des activités d'exportation et près de 47 000 emplois y sont reliés.

C. Contexte opérationnel

I. Principaux défis

La stratégie canadienne de développement économique des régions du Québec mise en œuvre par l'agence s'inscrit dans la foulée des grands défis, économiques et sociaux qui interpellent le gouvernement du Canada et plus spécifiquement le portefeuille de l'Industrie.

La croissance économique et la création d'emplois dans toutes les régions du pays demeurent au cœur des priorités économiques du gouvernement du Canada. La mondialisation et l'émergence des nouvelles technologies de l'information et des communications ont provoqué l'apparition de nouveaux facteurs de production axés sur la connaissance et le savoir. Face à ce nouveau contexte et afin d'assurer la compétitivité à long terme des entreprises, il faut mettre l'accent sur l'amélioration de la productivité de l'économie canadienne, accroître les investissements dans la connaissance et dans l'innovation et stimuler une ouverture plus grande sur les marchés, notamment chez les PME. À cet égard, le défi pour une agence de développement économique régional est d'appuyer les efforts des régions et des PME pour leur permettre de tirer pleinement partie de la nouvelle économie globale et informationnelle.

Le gouvernement doit aussi contribuer à assurer que le passage à la nouvelle économie s'effectue dans le respect des grands principes de cohésion sociale de la société canadienne. Le défi pour l'agence est d'une part de permettre à toutes les régions de réaliser leur potentiel et, d'autre part, d'intégrer plus adéquatement certains groupes cibles tels que les jeunes, les autochtones et les populations rurales dans une dynamique entrepreneuriale, afin que tous les individus et que toutes les régions puissent participer pleinement à la nouvelle économie du savoir.

Finalement, l'intervention gouvernementale doit s'effectuer dans un esprit de rapprochement avec le citoyen. Ce rapprochement doit être envisagé dans une double perspective. D'une part, le gouvernement du Canada se doit d'offrir une prestation de services et de programmes axée sur les réalités et les besoins des individus, des PME et des régions partout au pays. D'autre part, il doit aussi s'assurer de mieux communiquer ses grands objectifs, ses politiques et ses programmes à l'ensemble de la population. Au Québec, l'agence a un réseau de bureaux d'affaires et de partenaires locaux, telles les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), qui couvre l'ensemble de la province et elle connaît à fond les enjeux régionaux. Le défi de l'agence est d'ajuster constamment son approche pour être en position de contribuer à mieux répondre aux réalités et aux besoins spécifiques des citoyens au fur et à mesure des changements et de maintenir un dialogue avec la population.

- ☐ Représentations au sein de l'appareil gouvernemental canadien : Grâce à ses éclairages des enjeux de développement économique des régions du Québec et aux programmes nationaux sur le développement de l'économie des régions québécoises.
 - ☐ Promotion et diffusion des programmes et services fédéraux : Par son réseau de bureaux d'affaires et par les Sociétés d'aide au développement des collectivités implantées dans les régions du Québec, l'agence procure aux ministères et organismes fédéraux un outil de promotion et de diffusion de leurs programmes et services de nature économique destinés aux petites et moyennes entreprises. L'agence contribue également à informer les citoyens des régions du Québec et à leur rendre compte des politiques, stratégies et initiatives du gouvernement du Canada qui ont un impact sur le développement économique des régions du Québec.
 - ☐ Accomplissement de mandats spéciaux de développement économique et de création d'emplois au Québec : Au nom du gouvernement du Canada, l'agence conçoit, met en œuvre et fait la promotion des plans d'action fédéraux pour répondre à des enjeux publics spécifiques, souvent ponctuels, de nature économique. Au cours des dernières années, ces mandats ont consisté notamment en la gestion du Programme Travaux d'infrastructures Canada-Québec, en la coordination de la Stratégie d'action canadienne pour le Grand Montréal, en la mise sur pied et en l'opération du Bureau fédéral de liaison pour les régions touchées par les pluies diluviennes de juillet 1996 et la prestation du Programme de reconstruction économique temporaire (PRET) dans ces mêmes régions, en la mise sur pied du Programme de relance de l'activité économique (PRAE) pour les PME touchées par les pluies verglaçantes et les pannes d'électricité de janvier 1998, ainsi qu'en la mise en œuvre du Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec (Québec Côtier).
 - ☐ B. Objectif
- En vertu de la Loi sur le ministère de l'Industrie, le ministre chargé de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec doit poursuivre l'objectif suivant :
- ☐ Promouvoir le développement économique des régions à faibles revenus et à croissance économique lente ou n'ayant pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs,
 - ☐ Mettre l'accent sur le développement économique à long terme et sur la création d'emplois et de revenus durables, et
 - ☐ Concentrer les efforts sur les petites et les moyennes entreprises et sur la valorisation de l'entrepreneuriat.

A. Mandat, responsabilités et rôles

Énoncé de mission :

« Par son engagement à offrir un service adapté à ses clients, Développement économique Canada appuie le développement du potentiel économique des régions du Québec et la création d'emplois durables en favorisant un climat d'affaires qui permette à la PMB de prospérer et de se développer. »

L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec a pour **mandat** de promouvoir le développement économique des régions du Québec.

La Partie II de la *Loi sur le ministère de l'Industrie*, en vigueur depuis mars 1995, définit les **responsabilités** du ministre chargé de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec en ce qui a trait à la formulation des orientations, des politiques et des programmes ; à l'établissement de relations de coopération avec les partenaires ; à la prestation de programmes et de services favorisant le développement économique régional du Québec ; et à l'analyse et à la diffusion d'information.

Membre du portefeuille de l'Industrie, l'Agence soutient activement la promotion et la réalisation de priorités nationales, notamment dans les domaines de la science et de la technologie, du commerce extérieur, de l'investissement, de l'entrepreneuriat chez les jeunes, du développement économique autochtone et du développement rural, contribuant ainsi à la gestion de l'union économique et sociale canadienne. Son **rôle** au sein du gouvernement du Canada peut se décrire de la façon suivante :

□ **Conduite des activités fédérales pour le développement économique des régions du Québec** : Le rôle premier de l'Agence consiste à concevoir la politique et à mettre en œuvre la programmation du gouvernement du Canada dédiée spécifiquement au développement économique des régions du Québec.

□ **Concertation d'interventions fédérales** : Recherchant synergies et cohésion, l'Agence concerte l'action fédérale pour assurer une gestion intégrée d'enjeux régionaux de développement économique au Québec qui interpellent le gouvernement du Canada. Elle orchestre la conception, la réalisation et la promotion de stratégies et de plans d'action multisectoriels fédéraux pour le développement économique des régions du Québec ; elle conçoit également des mesures d'ajustement économique pour moduler régionalement l'application de certaines politiques nationales.

C. Déclaration de la direction

Un rapport sur les plans et les priorités 1999-2000

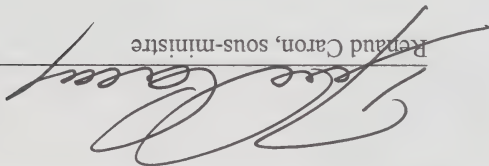
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1999-2000 de Développement économique Canada pour les régions du Québec.

À ma connaissance, les renseignements :

- Décrivent fidèlement les mandat, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation.
- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*.
- Sont complets et exacts.
- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de planification et de rapport sur laquelle s'appuie le document sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

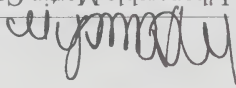

Renaud Caron, sous-ministre

Date : 5/02/99

le développement des exportations. L'agence coordonne ses stratégies et ses activités avec les membres du portefeuille de l'Industrie, formé de treize ministères et organismes du gouvernement du Canada particulièrement actifs dans les domaines de la nouvelle économie.

Dans cet univers économique qui évolue constamment, Développement économique Canada adapte sans cesse son approche aux besoins des régions et des PME du Québec. Au cours des prochaines années, l'agence intensifiera ses activités de développement des capacités régionales de façon à favoriser l'adaptation des régions à la nouvelle économie et à la mondialisation. L'agence continuera de miser sur le dynamisme des PME québécoises. Elle stimulera également le développement de l'entrepreneuriat dans les communautés rurales et dans les communautés autochtones. Par un programme d'études et d'analyses stratégiques axées sur la compréhension de l'économie du savoir, l'agence contribuera au développement et à la diffusion de connaissances sur les enjeux du développement économique des régions du Québec. Pour mieux servir les PME et les intervenants économiques publics et privés.

Le développement économique est un travail constant, sans répit, de long terme. Et le long terme appartient aux jeunes d'aujourd'hui, qui construisent l'économie du Québec de demain. C'est pourquoi Développement économique Canada tient particulièrement à continuer d'appuyer l'entrepreneuriat des jeunes, eux qui déjà façonnent l'avenir.



L'honorable Martin Cauchon
Secrétaire d'État
Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

Avec ce Rapport sur les plans et les priorités pour 1999-2000, Développement économique Canada accompagne les régions du Québec dans le nouveau millénaire, en ces années de révolution technologique accélérée et de globalisation particulièrement riches en nouvelles opportunités de développement.

Les Canadiennes et les Canadiens participent avec confiance et enthousiasme à l'avènement d'une économie fondée sur le savoir, conscients que les règles de la concurrence changent dans ce nouvel environnement. Pour les entreprises, grandes et petites, l'innovation devient l'avantage compétitif clé. Pour les régions et pour le pays tout entier, renforcer la capacité d'innover de nos entreprises s'impose comme une stratégie maîtresse du développement économique. À l'heure où la concurrence s'intensifie et se mondialise, les entreprises et leurs partenaires de développement, groupes intermédiaires et gouvernements, sont invités à faire de l'innovation un enjeu collectif auquel tous doivent participer activement.

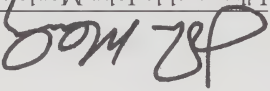
Toutes les régions du Québec doivent composer avec l'émergence de cette économie de plus en plus fondée sur les connaissances. Développement économique Canada est là pour les y aider, toutes et chacune, en favorisant le développement de nouveaux atouts locaux et régionaux de façon à bien permettre de saisir les opportunités en émergence, celles de demain.

Or, de quoi demain sera-t-il fait ? Nul ne peut prédire exactement l'avenir, mais certaines tendances apparaissent clairement, interpellant chaque région, chaque collectivité, et pratiquement toute entreprise québécoise. Ainsi, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) est d'avis que, d'ici dix ans, une petite et moyenne entreprise sur trois aura une fonction internationale, qu'il s'agisse d'exportation, d'établissement à l'étranger, d'accord de licence, de partenariat ou de franchisage. Le commerce électronique deviendra rapidement une réalité de plus en plus présente, grâce à Internet notamment. L'avenir connaîtra de plus en plus d'entreprises virtuelles, interconnectées électroniquement pour former des réseaux performants dans le cadre d'alliances stratégiques. Les métropoles et les villes-centres joueront un rôle de plus en plus stratégique au coeur des réseaux et comme plaques tournantes de l'information.

Le grand défi pour nos entreprises, nos collectivités, les régions du Québec et la société canadienne toute entière consiste à se transformer en organisations apprenantes, à exceller dans la gestion du savoir et la production, la diffusion et l'adaptation des connaissances aux réalités locales. Pour ce faire, il faut développer nos habiletés à maîtriser l'information économique et les technologies de l'information de même que nos capacités de travailler en réseaux, d'agir à distance et de mobiliser le capital intellectuel. Pour aider les collectivités locales et régionales à tirer pleinement profit de la nouvelle économie mondiale fondée sur le savoir, l'innovation et la mondialisation, l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec concentre son action dans des domaines où le gouvernement du Canada dispose d'une valeur ajoutée pour les régions, les entreprises et pour les entrepreneurs, tels que l'innovation et

soit l'innovation, les échanges internationaux et l'entrepreneuriat. Les priorités de l'agence consistent en l'essor des PME québécoises, l'accroissement des capacités de développement économique des régions du Québec, le développement des collectivités locales et l'ajustement d'économies régionales perturbées. Ces plans montrent comment Développement économique Canada contribuera, à titre de membre du portefeuille de l'Industrie, à l'amélioration de la compétitivité du Canada.

Le Canada est bien placé pour figurer parmi les chefs de file mondiaux dans l'économie du savoir, au XXI^e siècle. Il possède les atouts nécessaires aux chapitres des ressources humaines, des institutions et de l'excellence dans la recherche. Il sait comment relier les Canadiens non seulement les uns aux autres mais aussi au marché mondial. Et il connaît les défis qui se posent et les possibilités qui s'offrent à lui. En mobilisant ses ressources, le Canada peut être à l'avant-garde de la nouvelle économie. Ensemble, nous pouvons nous assurer un succès continu à l'aube du nouveau millénaire.


L'honorable John Manley

A. Message du ministre

À l'aube du XXI^e siècle et du nouveau millénaire, nous envisageons le Canada comme un pays fort et dynamique, résolu à jouer un rôle de chef de file dans l'économie mondiale du savoir. Le Canada continue à faire face aux défis que représentent la mutation rapide du monde et la nécessité de faire profiter tous les Canadiens et toutes les Canadiennes des avantages de l'économie fondée sur le savoir. Le gouvernement vise à stimuler la croissance économique et à créer des emplois, de manière à accroître les revenus des Canadiens et des Canadiennes et à en améliorer le niveau de vie.

Notre niveau de vie dépend directement de la productivité, et c'est pourquoi le Canada devra se préoccuper principalement d'améliorer cette dernière dans les années à venir. À cet égard, le portefeuille de l'Industrie aura un rôle déterminant à jouer. En effet, chargé de 42 pour cent de tous les fonds fédéraux réservés aux sciences et à la technologie et de la majorité des leviers micro-économiques du gouvernement, le Portefeuille est on ne peut mieux placé pour favoriser l'innovation et encourager l'excellence dans la recherche et les partenariats. Les treize membres du Portefeuille réunissent une gamme variée de programmes complémentaires pour aider à accroître la productivité et la compétitivité du Canada, en mettant l'accent sur des priorités stratégiques telles que la promotion de l'innovation par le biais des sciences et de la technologie, l'aide aux petites et moyennes entreprises cherchant à croître, l'encouragement du commerce et de l'investissement et la stimulation de la croissance économique dans les collectivités canadiennes.

Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités au nom de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. Le Rapport expose à la population canadienne les activités, priorités et ressources prévues pour les trois prochaines années. L'Agence procure, au nom de tous les Canadiens, un soutien à l'accroissement et à la réalisation du potentiel de développement de l'économie de chaque région du Québec afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi. Pour ce faire, les interventions de l'Agence cherchent à rehausser les avantages compétitifs de toutes les régions du Québec et les aident à se doter de nouveaux atouts pour mieux saisir les opportunités de développement associées à l'émergence d'une économie fondée sur le savoir. Développement économique Canada concentre son action dans des domaines de valeur ajoutée du gouvernement du Canada,

Le portefeuille de l'Industrie est...

Agence de promotion économique du Canada

atlantique

Agence spatiale canadienne

Banque de développement du Canada*

Commission du droit d'auteur Canada

Conseil canadien des normes*

Conseil de recherches en sciences humaines du

Canada

Conseil de recherches en sciences naturelles et en

génie du Canada

Conseil national de recherches Canada pour les

Développement économique Canada pour les

régions du Québec

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Industrie Canada

Statistique Canada

Tribunal de la concurrence

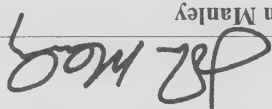
*N'est pas tenu de soumettre un rapport sur les plans et les priorités.

Section I - Messages	2
A. Message du ministre	2
B. Message du secrétaire d'Etat	4
C. Déclaration de la direction	6
Section II - Vue d'ensemble de l'agence	7
A. Mandat, responsabilités et rôles	7
B. Objectif	8
C. Contexte opérationnel	9
1. Principaux défis	9
2. Contexte économique	10
D. Plan de dépenses	12
Section III - Plans, priorités et stratégies	16
A. Résumé des plans, priorités et stratégies clés	16
B. Plans et priorités de l'agence	17
1. Orientations stratégiques de l'agence	17
2. Ressources budgétaires disponibles	21
3. Priorités de 1999-2000 à 2001-2002	22
C. Rapports consolidés	34
1. Initiatives portant sur l'an 2000	34
2. Stratégie de développement durable	35
Section IV - Renseignements supplémentaires	36

Développement économique Canada
pour les régions du Québec

Budget des dépenses
1999-2000

Un rapport sur les plans et les priorités


John Manley

Ministre chargé de
l'Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser mandatées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

- (1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- (2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses qui a été annoncée en janvier 1995. L'objectif central du PARP est d'améliorer la qualité de l'information sur la gestion des dépenses et la responsabilisation au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9





Développement économique Canada pour les régions du Québec

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

AI
N
77

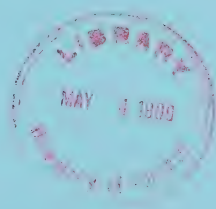


Canada Industrial Relations Board

1999-2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-28

ISBN 0-660-60812-X



Canada Industrial Relations Board

1999-2000
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:



Honourable Claudette Bradshaw
Minister of Labour

Table of Contents

Section I: Messages

A. Message from the Chairperson	1
B. Management Representation Statement	3

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities	4
B. Objectives	7
C. Operating Environment	7
D. Financial Spending Plan	8

Section III: Plans, Priorities, Strategies and Expected Results

A. Summary of Priorities and Expected Results	9
B. Program and Business Line Plans	9
C. Consolidated Reporting	11

Section IV: Supplementary Information

Table 1: Spending Authorities	13
Table 2.1: Organization Structure	13
Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program and Business Line	14
Table 3.1: Capital Spending by Program and Business Line	14
Table 3.2: Capital Projects by Program and Business Line	14
Table 3.3: Status of Major Crown Projects	14
Table 4: Departmental Summary of Standard Objects of Expenditure ...	15
Table 5: Program Resources by Program and Business Line for the Estimates Year	16
Table 6: Transfer Payments by Program and Business Line	16
Table 7: Revenue by Program	16
Table 8: Net Cost of Program	17
Table 9: Revolving Fund Financial Statements	17
Table 10: Loans, Investments and Advances by Program and Business Line	17
Table 11: Tax Expenditures	17
Table 12: Listing of Statutes and Regulations	18
Table 13: References	18

Index

Section I: Messages

A. Message from the Chairperson

It gives me great pleasure to present the first annual Report on Plans and Priorities of the newly proclaimed Canada Industrial Relations Board. Eagerly anticipated since Bill C-19 received Royal Assent on June 19, 1998, the Canada Industrial Relations Board came into being following the proclamation of Bill C-19 on January 1, 1999.

It is a new beginning. The legislation, mindful of the recommendations of our labour relations community, has changed who we are and how we function. We are using this opportunity to refocus our energy toward better serving our clientele. We are adjusting our services and the manner in which they are provided to make them more effective and efficient and we are creating ample opportunity for increased involvement and communications with our labour relations community.

We are committed to providing fair, expeditious and economical services and we have made significant changes to improve on our performance. Our efforts to successfully resolve labour relations problems through mediation will continue since success at this stage in the process saves both time and money. We have implemented new case management practices to improve on the assignment and scheduling of cases. The priorities by which cases are assigned and scheduled will reflect labour relations interests. Block scheduling will be used when it is most economical and practical. Single member panels will be utilized, in accordance with the provisions of the *Code*, and where appropriate, in consultation with the clients.

The Canada Industrial Relations Board is accountable to the labour relations community for the quality and timeliness of its decisions and for the efficiency, fairness and effectiveness of its process. It is our intention to communicate and consult with our clients through presentations at public forums, through the publication and distribution of our decisions, information circulars, newsletters, our Annual Report, the Report on Plans and Priorities, and the Departmental Performance Report and through special consultations on specific issues such as the Regulations.

Our mandate is to provide Canadians with effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada and we shall. Our business is to process, hear and determine applications and complaints fairly, expeditiously and economically and we shall. We will introduce measures to capture the results of our performance on Canadians, examining the extent to which our interventions produced the timely, positive results that are expected.

Finally, I would like to thank our predecessors in the Canada Labour Relations Board; they helped to give direction, shape and focus to the relations between employees and employers throughout Canada over the past fifty years. Without the foundation their significant efforts provided, we could not look forward to the future with the confidence that we do.

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 1999-2000

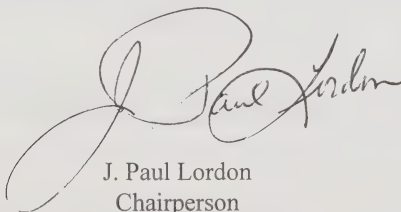
I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Industrial Relations Board.

To the best of my knowledge, the information:

- Accurately portrays the Board's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization;
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*;
- Is comprehensive and accurate;
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Paul Lordon', is written over a large, stylized circular flourish.

J. Paul Lordon
Chairperson
February 15, 1999

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities

The *Constitution Act, 1867*, provides that provincial jurisdiction extends over "Property and Civil Rights", meaning that as a general rule, the negotiation of collective agreements containing terms and conditions of employment for employees is regulated by the provinces. The Constitution, however, assigns exclusive jurisdiction to Parliament over specific sectors of the economy, and as such, it has seen fit to enact laws regulating employment matters within those sectors that have constitutionally been reserved to it. These laws are contained in the *Canada Labour Code*, which is divided into three parts:

- Part I- Industrial Relations
- Part II- Occupational Safety and Health
- Part III- Labour Standards

Part I of the *Code* sets out the terms under which trade unions may acquire the legal right to represent employees in the negotiation of collective agreements with their employer. It also delineates the process under which collective bargaining takes place and provides remedies to counter infractions committed by any party subject to the *Code's* provisions.

Part I of the *Canada Labour Code* applies to approximately 700,000 employees and their employers across Canada. This includes interprovincial or international rail, road, and pipeline transportation, shipping and related services, air transportation, interprovincial and international telecommunications, radio and television broadcasting, banks and federal Crown Corporations. Also included are industries declared to be for the general advantage of Canada, such as uranium mining, nuclear power installations, flour and feed mills, and grain elevators. Finally, all private works, undertakings, and businesses in the Yukon, the Northwest Territories and the soon-to-be created Nunavut Territory are under federal jurisdiction.

The enactment, in 1972, of Part V, now Part I, of the *Canada Labour Code* established the Canada Labour Relations Board as an administrative tribunal vested with quasi-judicial powers to enforce its provisions, and certain provisions of Part II of the *Code*.

New legislation referred to as Bill C-19, which came into force on January 1, 1999 brought significant changes to Part I of the *Code* in an effort to modernize it and improve the collective bargaining process for federally regulated industries. Under Bill C-19, amendments established the Canada Industrial Relations Board as an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application

of Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Safety and Health, of the *Canada Labour Code*. Further amendments of the *Code* addressed: accelerating the certification and decertification process, encouraging the parties to reach agreement on issues before the Board, ensuring that the Board has appropriate remedial powers, protecting employee rights where there is a change from provincial jurisdiction, making existing structures more flexible and adaptable to the changing environment, improving the bargaining cycle, clarifying the rights and obligations of the parties during legal strikes and lockouts and ensuring that work stoppages do not endanger public health or safety and maintaining grain exports during work stoppages involving port operations.

*The Board's **mandate** is to contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.*

Its **role** is to exercise its powers in accordance with the Preamble to the *Code*, which states that Parliament considers "... the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all;..." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the labour relations community across Canada in all aspects of delivering its program.

• **Organization and Program Composition**

The Board consists of a full-time Chairperson and two or more full-time Vice-Chairpersons, each appointed by the Governor in Council to five-year terms, and not more than six other full-time representational Members, each appointed to three-year terms. The Board sits in three-person panels chaired by the Chairperson or a Vice-Chairperson to decide applications and adjudicate unfair labour practice complaints that are properly before it. Single member panels, chaired by either the Chairperson or a Vice-Chairperson, may also make a determination. The exercise of the Board's powers and duties under the *Code* constitutes its sole program.

The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Board. The provisions of Bill C-19 assign to the Chairperson supervision over and direction of the work of the Board, including:

- the assignment and reassignment to panels of matters that the Board is seized of;
- the composition of panels and the assignment of Vice-Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the work of the Board;

- the management of the Board's internal affairs; and
- the duties of the staff of the Board.

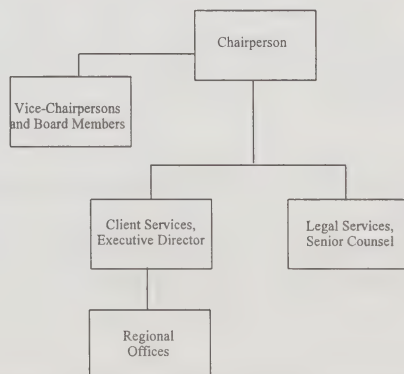
The administration of the *Canada Labour Code* is primarily a two-stage process, involving first staff labour relations officers and then the Board. Labour relations officers working out of the Board's regional offices in Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto and Vancouver, with a sub-office in Winnipeg, are responsible for the processing and investigation of applications, complaints and referrals filed by the Board's clientele. The labour relations officers hold informal discussions and mediation sessions with the parties in order to resolve contentious issues. Settling complaints and disputes at the regional level eliminates the need for costly public hearings, accelerates the decision-making process, and in some instances, can avoid the unlawful shutdown of important services. Solutions arrived at without third-party intervention contribute to greater harmony in the work place.

When differences arise between bargaining agents and employers that cannot be resolved by the labour relations officers in the regional offices, these differences are referred to the Board for adjudication. A large majority of all matters decided by the Board are adjudicated on the basis of the parties' written submissions and detailed investigation reports filed by the regional offices. The remainder are decided after the holding of public hearings at which the parties produce evidence and submit arguments in support of their respective positions. All Board decisions are issued in writing and when the reasons for decision are issued, they are subsequently published in both official languages for the benefit of the labour relations community at large.

The Board's Headquarters is located in the National Capital Region. Support to the program is provided by Client Services and Legal Services, both reporting directly to the Chairman of the Board. The Client Services Branch provides services in the following areas: case management, informatics, finance, communications, human resources, information management and research and reference. The Legal Services Branch provides legal assistance as required by the Board and acts as the Board's legal counsel in most judicial review proceedings.

Organization Chart

Figure 2



B. Objectives

The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate:

- to seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanism, including fact finding, mediation and adjudication;
- to conduct its activities in a timely, fair and consistent manner;
- to consult its clients on its performance and in the development of its regulations, policies and practices;
- to promote an understanding of its role, processes and jurisprudence; and
- to conduct its business and to manage its resources in a manner that is fiscally sound in accordance with the Financial Administration Act and the policies and directives of the Central Agencies.

C. Operating Environment

The Canadian workplace - and the environment for industrial relations - continues to change and adapt. Unions and employers are addressing the implications - for their workplaces and for their relationships - of global economic pressures, increased competition and rapid technological change. The movement of government operations to the private sector and the implementation of alternative service delivery mechanisms often move employees into or out of the federal labour jurisdiction. The growth and/or consolidation of bargaining units pose additional labour relations challenges, and makes dispute resolution a more elaborate and intricate process.

The creation of the Canada Industrial Relations Board is part of - and a response to - the evolving environment for labour relations. The new legislation expands the Board's responsibilities, while better enabling it to satisfy the requirements of its clientele. As a representational Board, it can be more responsive and move closer to the community that it serves. The CIRB is committed to communicating and consulting with its clients in order to be able to recognize and respond to this changing environment in a positive manner.

D. Financial Spending Plan

(\$ thousands)	Forecast Spending 1998-99*	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Gross Program Spending: <i>Administration of the Canada Labour Code</i>	8,906	8,658	8,658	8,658
<i>Less: Revenue Credited to the Vote</i>	0	0	0	0
Net Program Spending	8,906	8,658	8,658	8,658
<i>Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund</i>	5	5	5	5
<i>Plus: Cost of Services Provided by other Departments</i>	2,593	2,572	2,572	2,572
Net cost of the Department	11,499	11,225	11,225	11,225

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year. The forecast spending includes the last nine months of the Canada Labour Relations Board and the first three months of the Canada Industrial Relations Board, which came into being on January 1, 1999.

Section III: Plans, Priorities, Strategies and Expected Results

A. Summary of Priorities and Expected Results

The Canada Industrial Relations Board is committed to providing Canadians with effective industrial relations.

Key Results Commitments

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
Effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada	Decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner; Successful resolution of labour relations problems through mediation and alternative dispute resolution mechanisms; An involved and well informed labour relations community.

By providing assistance to parties in resolving their labour relations disputes and, where necessary, rendering reasoned judicial decisions in a timely and fair manner, the Board will contribute to

- providing equitable access to collective bargaining rights;
- fostering harmonious labour relations in the work place; and
- minimizing the possibility of labour unrest, which could result in disruption to the Canadian economy.

B. Program and Business Line Plans

The Board’s single business line - administration of the *Canada Labour Code* - is its program. As a result, the plans, priorities, strategies and the intended results for the business line are identical to those of the program.

The Board intends to measure its contribution to effective industrial relations, both qualitatively and quantitatively. In his message in this report, the Chairman spoke of the Board’s commitment to consultations with the client community. The Board will listen and respond to what our clients are saying about:

- the timeliness and effectiveness of our mediation efforts;
- the timeliness and fairness of our decisions; and
- the accessibility of the process.

We will, on an anecdotal basis, analyze and report on several specific instances of client involvement. These cases will examine the results achieved from the standpoint of both clients and Canadians and let us know what is working well and what is not.

The Board within its overall business line of administration of the *Canada Labour Code* has identified three major service lines - mediation, adjudication and communication. For each of these service lines, the Canada Industrial Relations Board, only in existence since January 1 of this year, is in the process of establishing key performance measures that individually and collectively will provide information on the overall performance of the Board. The Board will analyze its performance in several ways - relative to previous performance, against predefined targets and through client consultations.

Mediation services are provided through the regional offices in an effort to resolve contentious labour relations issues quickly and efficiently. Mediation services successfully provided will allow the parties to resolve their differences without the need for third part intervention. Targets have been established for successful complaint resolution and performance will be measured and analyzed in relation to these targets. Current speed of service measures will continue but will be expanded to address the new types of applications permitted under Bill C-19. Cost of service measures will be implemented, where appropriate. Client consultations will be used to provide a measure of the quality of mediation services provided by the regional offices, regardless of whether or not the complaint was successfully resolved.

Adjudicative services are provided by the Board. Adjudicative decisions can be provided with or without the holding of public hearings. The provision of these decisions by both methods will be measured for quality and speed. Quality of services will be examined based on the volume and results of applications for judicial review and reconsideration. Quality of services will also be reviewed during client consultations. Timing is critical in the rendering of decisions. Speed of service will continue to be measured but specific targets will be established, based in part on the requirements of the legislation, in part on the results of consultation with the client community. Cost of service measures will be developed and implemented to ensure that the economies and efficiencies of the new case management process, including block scheduling and single member panels, are achieved and maintained.

Communication services are provided primarily by the Communications Directorate. The Directorate is responsible for a variety of services and products - the web page, the publication and distribution of the official Reasons for Decision of the Board, the Focus Newsletter, information kits for clients, the 1-800 phone line for general enquiries. In addition, the regional offices often respond to general and specific questions about the *Canada Labour Code* and the role of the CIRB. The products and services will

about the *Canada Labour Code* and the role of the CIRB. The products and services will be measured to the extent they contribute, in a cost-effective manner, to providing the labour relations community with up-to-date and reliable information.

The Board intends to communicate and consult with its clientele. The Chairman, the Executive Director, and members of the senior management of the Board will be active in the labour relations community providing, through speeches, presentations and other forums for discussion, information on the Board, its role, responsibilities, processes and jurisprudence. These occasions will also afford clients with the opportunity to provide information on Board performance and the manner in which services were provided as well as their own changing requirements. Discussions with the client communities will be initiated with a view to the creation of more formal mechanisms to promote two way communication.

The resources available to deliver these services are set out in the Planned Spending table below.

Administration of the *Canada Labour Code* Business Line

Planned Spending

(\$thousands)	Forecast* Spending 1998-99	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Gross Expenditures	8,906	8,658	8,658	8,658
Less: Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Total Net Expenditures	8,906	8,658	8,658	8,658

* See footnote to Table D, page 8.

C. Consolidated Reporting

The Board has no major initiatives that are of a broad government-wide nature and that are of a concern to a number of departments and agencies.

Section IV: Supplementary Information

Supplementary Information

Table 1: Spending Authorities (*Extract from the Board Summary table in Part II*)

Personnel Information

Table 2.1: Organization Structure

Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program and Business Line

Capital Projects Information (The Board has no capital projects)

Table 3.1: Capital Spending by Program and Business Line - Not Applicable

Table 3.2: Capital Projects by Program and Business Line - Not Applicable

Table 3.3: Status of Major Crown Projects - Not Applicable

Additional Financial Information

Table 4: Summary of Standard Objects by Expenditure

Table 5: Program Resources by Program and Business for the Estimates Year

Table 6: Transfer Payments by Program and Business Lines - Not Applicable

Table 7: Revenue by Program

Table 8: Net Cost of Program for the Estimates Year

Table 9: Revolving Fund - Not Applicable

Table 10: Loans, Investments and Advances - Not Applicable

Table 11: Tax Expenditures

Other Information

Table 12: Listing of Statutes and Regulation

Table 13: References

Index

Table 1: Spending Authorities - Ministry Summary Part II of the Estimates

Vote	(thousands of dollars)	1999-00	1998-99*
		Main Estimates	Main Estimates
25	Operating expenditures	7535	7728
	<i>Total Program</i>	7535	7728
(S)	Contributions to employee benefit plans	1123	1178
	Total budgetary	8658	8906
	<i>Total Program</i>	8658	8906
	Total Department	8658	8906

* See footnote to Table D, page 8.

Table 2.1: Organization Structure

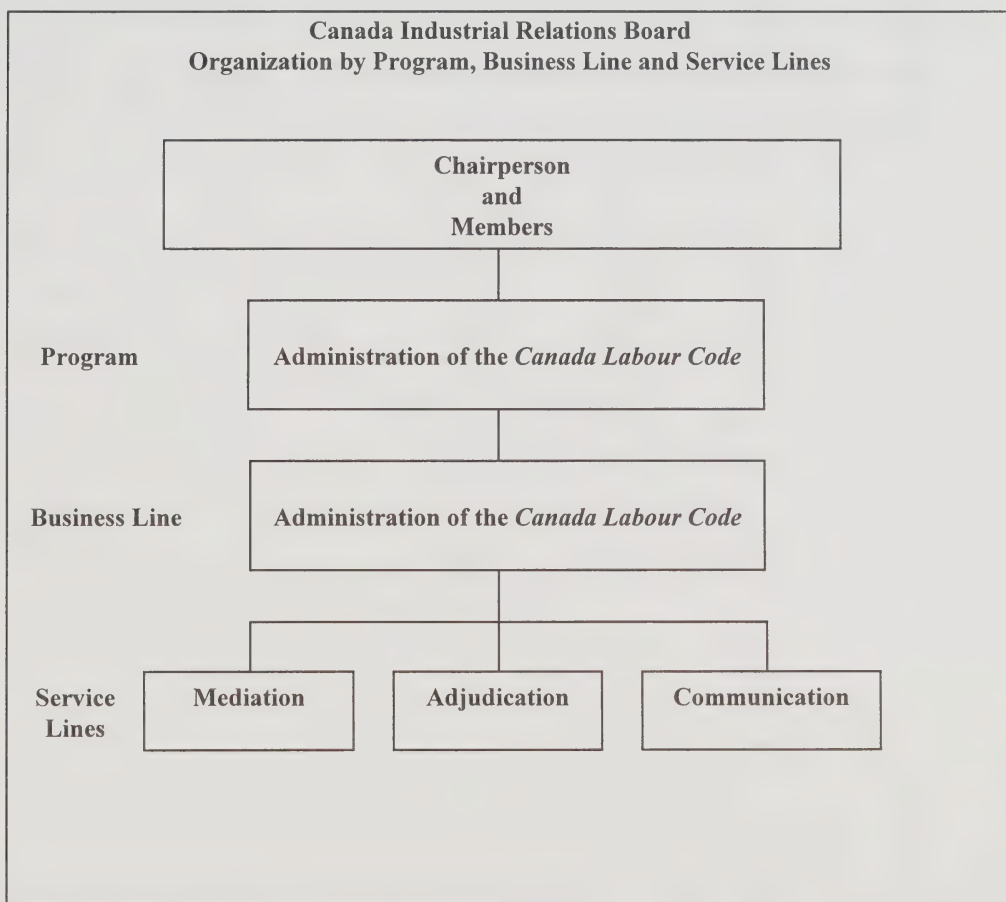


Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program and Business Line

	Forecast* 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Administration of the <i>Canada Labour Code</i> (Program and Business Line)	97	97	97	97
Departmental Total	97	97	97	97

* See footnote to Table D, page 8.

Capital Projects Information

Table 3.1: Capital Spending by Program and Business Line - *not applicable*

Table 3.2: Capital Projects by Program and Business Line - *not applicable*

Table 3.3: Status of Major Crown Projects - *not applicable*

Table 4: Departmental Summary of Standard Objects of Expenditure

(\$ thousand)	Forecast* 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Personnel				
Salaries and wages	5,608	5,617	5,617	5,617
Contributions to employee benefit plans	1,178	1,123	1,123	1,123
	6,786	6,740	6,740	6,740
Goods and services				
Transportation and communications	950	828	828	828
Information	35	35	35	35
Professional and special services	780	700	700	700
Rentals	100	100	100	100
Purchased repair and maintenance	60	60	60	60
Utilities, materials and supplies	170	170	170	170
Other subsidies and payments	19	19	19	19
Minor capital	6	6	6	6
	2,120	1,918	1,918	1,918
Total Operating	8,906	8,658	8,658	8,658
Capital	0	0	0	0
Gross budgetary expenditures	8,906	8,658	8,658	8,658
Less: Revenues credited to the Vote	0	0	0	0
Net budgetary expenditures	8,906	8,658	8,658	8,658
Non-budgetary (LIAs)	0	0	0	0
Total	8,906	8,658	8,658	8,658

* See footnote to Table D, page 8.

Table 5: Program Resources by Program and Business Line for the Estimates Year

(\$ thousands)	Budgetary					Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Spending
	FTE	Operating*	Capital	Transfer Payments	Planned Spending	Plus: LIAs	Gross Planned Spending
Administration of the <i>Canada Labour Code</i>	97	8,658	0	0	8,658	0	8,658
Total	97	8,658	0	0	8,658	0	8,658

* Includes contributions to Employee Benefit Plans

Table 6: Details of Transfer Payments by Program and Business Line - not applicable

Table 7: Details of Revenue by Program - not applicable

Table 8: Net Cost of Program(s) for 1999-2000

(\$ thousands)	Administration of the Canada Labour Code	Total
Gross Planned Spending	8,658	8,658
Plus:		
<i>Services Received without Charge</i>		
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,263	2,263
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	309	309
Employee compensation payments provided by Human Resources Canada	0	0
	2,572	2,572
Total Cost of Program	11,230	11,230
Less:		
Revenue Credited to the Vote	0	0
Revenue Credited to the CRF	5	5
	5	5
Net Cost of Program	11,225	11,225
1999-2000 Estimated Net Program Cost	11,225	11,225

Table 9: Revolving Fund Financial Statements - not applicable**Table 10: Loans, Investments and Advances by Business Line - not applicable****Table 11: Tax Expenditures - not applicable**

Other Information

Table 12: Listing of Statutes and Regulations

Statutes and Regulations currently in force

<i>Canada Labour Code</i> (Part I Industrial Relations)	R.S.C. (1985), c. L-2, as amended by S.C. 1998, c.26
<i>Canada Labour Code</i> (Part II Occupation Health and Safety)	R.S.C. (1985), c. L-2

Table 13: References

Canada Industrial Relations Board
4th Floor, West Tower
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario K1A 0X8

Telephone: (613) 996-9466
Facsimile: (613) 947-5407
E-mail: clrbccrt@istar.ca
Internet Site: www.cirb-ccri.gc.ca

Publication:

Canada Industrial Relations Board Annual Report

Index

departmental overview	4
mandate	1, 3-5, 7
objectives	7
performance measures	10
plans	1-3, 1, 3, 8, 9, 13, 15, 16
priorities	1-3, 1, 3, 9
program	2, 5, 6, 8, 9, 12-14, 16, 17
publication	1, 10, 18
responsibilities	4, 7, 11
role	5, 7, 11
roles and responsibilities	4
spending authorities	12, 13
strategies	2, 3, 1, 3, 9

Index

autorisations des dépenses	13
mandat	1, 4, 5, 7
mesures du rendement	11
objectifs	7, 11
plans	1-3, 1, 3, 10
priorités	1-3, 1, 3, 10
programme	5, 6, 9, 10, 13, 14, 16, 18, 19
publication	12, 20
responsabilités	4, 7, 8, 12
rôle	1, 4, 5, 7, 11, 12
stratégies	3, 10
vision et mission	4
vue d'ensemble du ministère	4

Autres informations

Tableau 12 : Liste des lois et des règlements

Lois et règlements en vigueur

<i>Code canadien du travail</i> (Partie I — Relations du travail)	L.R.C. (1985), c. L-2, modifié par L.C. 1998, c.26
<i>Code canadien du travail</i> (Partie II — Sécurité et santé au travail)	L.R.C. (1985), c. L-2, modifié par L.C. 1998, c.26

Tableau 13 : Références

Conseil canadien des relations industrielles
4^e étage ouest
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0X8

Téléphone : (613) 996-9466
Télécopieur : (613) 947-5407
Courrier électronique : clrbccrt@istar.ca
Site Internet : www.cirb-ccri.gc.ca

Publication :

Rapport annuel — Conseil canadien des relations industrielles

Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année 1999-2000

Administration du Code canadien du travail		(en milliers de dollars)	
Dépenses brutes prévues		8 658	8 658
Plus :			
Services reçus sans frais			
Installations fournies par Travaux publics et			
Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		2 263	2 263
Cotisations visant la part des employés et des primes			
d'assurance et les coûts payés par le SCT		309	309
Contributions au régime d'invalidité des employés			
fournies par Ressources humaines Canada		0	0
Coût total du Programme		2 572	2 572
		11 230	11 230
Moins :			
Recettes à valoir sur le crédit		0	0
Recettes à valoir sur le Trésor		5	5
Coût net du Programme		11 225	11 225
Coût net estimatif du Programme en 1999-2000		11 225	11 225

Tableau 9 : Fonds renouvelable — Etat des opérations — sans objet

Tableau 10 : Prêts, investissements et avances par secteur d'activité — sans objet

Tableau 11 : Incitatifs fiscaux — sans objet

Tableau 5 : Ressources du programme et secteur d'activité pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		Budgétaire								
		ÉTP	Fonction- nement*	Immobi- lisations	Paiement de transfert	Dépenses prévues	Plus : PIAs	Dépenses brutes prévues	Moins : Recettes à valoir sur crédit	Dépenses nettes prévues
Administration du Code canadien du travail	97	8 658	0	0	0	8 658	0	8 658	0	8 658
Total	97	8 658	0	0	0	8 658	0	8 658	0	8 658

* Comprend les contributions au régime d'avantages sociaux des employés

Tableau 6 : Paiements de transfert par programme et secteur d'activité — sans objet

Tableau 7 : Recettes par programme — sans objet

Tableau 4 : Sommaire ministériel des articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)				Prévision
				des dépenses 1998-1999*
				Dépenses 1999-2000 prévues
				Dépenses 2000-2001 prévues
				Dépenses 2001-2002 prévues
Personnel	Traitements et salaires	5 608	5 617	5 617
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 178	1 123	1 123
Biens et services	6 786	6 740	6 740	6 740
	Transport et communications	950	828	828
	Information	35	35	35
	Services professionnels et spécialisés	780	700	700
	Locations	100	100	100
	Achats de services de réparation et d'entretien	60	60	60
	Services publics, fournitures et approvisionnements	170	170	170
	Autres paiements	19	19	19
	Dépenses secondaires en capital	6	6	6
	2 120	1 918	1 918	1 918
	Total des dépenses de fonctionnement	8 906	8 658	8 658
	Dépenses en capital	0	0	0
Dépenses budgétaires brutes	Dépenses budgétaires brutes	8 906	8 658	8 658
	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0
	Dépenses budgétaires nettes	8 906	8 658	8 658
	Dépenses non budgétaires (PIAs)	0	0	0
	Total	8 906	8 658	8 658

* Voir la note complémentaire au Tableau D, à la page 9.

Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité

Administration du Code canadien du travail (Programme et secteur d'activité)	97	97	97	97
Prévision 1998-999*	Prévu 1999-000	Prévu 2000-001	Prévu 2001-002	
Total du Ministère	97	97	97	97

* Voir la note complémentaire au Tableau D, à la page 9.

Renseignements sur les projets d'immobilisations

Tableau 3.1 : Dépenses prévues par programme et secteur d'activité — sans objet

Tableau 3.2 : Projets par programme et secteur d'activité — sans objet

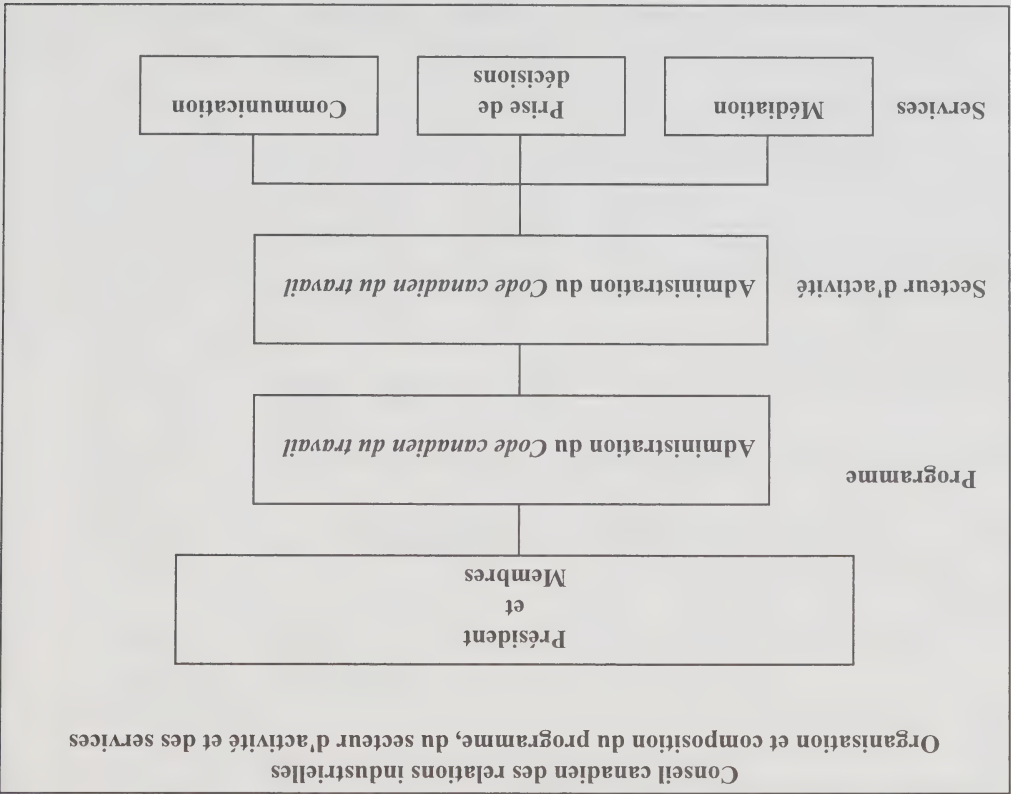
Tableau 3.3 : État des grands projets de l'État — sans objet

Tableau 1 : Autorisation des dépenses — Résumé du ministère, Partie II du Budget des dépenses

Crédit (en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 1999-2000	Budget principal des dépenses 1998-1999*
25	Dépenses de fonctionnement	7 535
(L)	Total du Programme	7 728
	Contributions au régime d'avantages sociaux	1 178
	Total du budget	8 906
	Total du Programme	8 906
	Total du Ministère	8 906

* Voir la note complémentaire au Tableau D, à la page 9.

Tableau 2.1 : Structure organisationnelle



Section IV : Renseignements supplémentaires

Renseignements supplémentaires	
Tableau 1 :	Autorisations des dépenses (<i>Extrait du tableau du sommaire du Conseil de la Partie II</i>)
Renseignements sur le personnel	
Tableau 2.1 :	Structure organisationnelle
Tableau 2.2 :	Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité
Renseignements sur les projets d'immobilisations (Le Conseil n'a aucun projet d'immobilisations)	
Tableau 3.1 :	Dépenses prévues par programme et secteur d'activité — sans objet
Tableau 3.2 :	Projets par programme et secteur d'activité — sans objet
Tableau 3.3 :	État des grands projets de l'État — sans objet
Autres renseignements financiers	
Tableau 4 :	Résumé des articles courants de dépenses
Tableau 5 :	Ressources du programme par programme et secteur d'activité pour l'année budgétaire
Tableau 6 :	Paiements de transfert par programme et secteur d'activité — sans objet
Tableau 7 :	Recettes par programme — sans objet
Tableau 8 :	Coût net du programme pour l'année budgétaire
Tableau 9 :	Fonds renouvelables — sans objet
Tableau 10 :	Prêts, investissements et avances par programme et secteur d'activité — sans objet
Tableau 11 :	Incitatifs fiscaux — sans objet
Autres informations	
Tableau 12 :	Liste des lois et règlements
Tableau 13 :	Références
Index	

le nouveau processus de gestion des affaires, y compris la mise au rôle des affaires par bloc et la constitution de bancs d'un seul membre, soient efficaces et économiques.

Les services de communication sont assurés par la direction des communications. Celle-ci est responsable de divers service et produits — la page web, la publication et la diffusion des motifs de décision officiels du Conseil, le bulletin Focus, les troussees d'information destinées aux clients, la ligne téléphonique 1-800 pour les demandes de renseignements générales. En outre, les bureaux régionaux répondent souvent à des questions générales et précises au sujet du *Code canadien du travail* et du rôle du CCRL. Le critère de rendement de ces produits et services sera la mesure dans laquelle ils permettent, de manière économique, de fournir au milieu des relations du travail des renseignements à jour et fiables.

Le Conseil a l'intention de communiquer avec sa clientèle et de la consulter. Le président, le directeur exécutif, et les membres de la haute direction du Conseil seront très actifs dans le milieu des relations du travail en faisant des discours, des présentations et en profitant d'autres occasions pour donner de l'information sur le Conseil, son rôle, ses responsabilités, ses processus et sa jurisprudence. Les clients auront dans un même temps l'occasion de renseigner le Conseil sur son rendement et la manière dont les services sont assurés de même que sur leurs propres besoins. Des discussions seront entreprises avec la clientèle dans le but d'instaurer des formules plus structurées qui favoriseront le dialogue.

Les ressources disponibles pour assurer ces services sont énoncées dans le tableau ci-dessous.

Secteur d'activité — Administration du Code canadien du travail

Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1998-1999*	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Dépenses brutes	8 906	8 658	8 658	8 658
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Total des dépenses nettes	8 906	8 658	8 658	8 658

* Voir la note complémentaire au Tableau D, à la page 9.

C. Rapports consolidés

Le Conseil n'a aucune activité principale qui est de nature générale et pangouvernementale et qui préoccupe un certain nombre de ministères et d'organismes.

Des mesures du coût du service seront élaborées et mises en œuvre pour faire en sorte que des exigences de la loi et, d'autre part, des résultats des consultations avec la clientèle. continuera d'être mesurée, mais des objectifs précis seront fixés en fonction, d'une part, avec laquelle les décisions sont rendues est un facteur déterminant. La rapidité du service sera également examinée au cours des consultations avec la clientèle. La rapidité du volume et de l'issue des demandes de révision judiciaire et de réexamen. La qualité des décisions rendues de deux manières. La qualité des services sera examinée en fonction du rendues avec ou sans audience publique. On mesurera la qualité et la rapidité des

Les services décisionnels sont assurés par le Conseil. Les décisions peuvent être

succès.

médiation offerts par les bureaux régionaux, que la plainte ait ou non été réglée avec lieu. Les clients seront consultés pour avoir une idée de la qualité des services de du projet de loi C-19. Des mesures du coût du service seront mises en œuvre, lorsqu'il y a seront accrues pour tenir compte des nouveaux genres de demandes autorisées aux termes Les mesures actuelles de la rapidité du service continueront de s'appliquer, mais elles résolution des plaintes, et le rendement sera mesuré et analysé en regard de ces objectifs. l'intervention d'un tiers. Des objectifs ont été établis pour mesurer le succès de la médiation assurés avec succès permettront aux parties de régler leurs différends sans

Les services de médiation sont assurés par l'entremise des bureaux régionaux afin de

transmettre les questions de relations de travail de façon rapide et efficiente. Les services de médiation assurés avec succès permettront aux parties de régler leurs différends sans l'intervention d'un tiers. Des objectifs ont été établis pour mesurer le succès de la résolution des plaintes, et le rendement sera mesuré et analysé en regard de ces objectifs. Les mesures actuelles de la rapidité du service continueront de s'appliquer, mais elles seront accrues pour tenir compte des nouveaux genres de demandes autorisées aux termes du projet de loi C-19. Des mesures du coût du service seront mises en œuvre, lorsqu'il y a lieu. Les clients seront consultés pour avoir une idée de la qualité des services de médiation offerts par les bureaux régionaux, que la plainte ait ou non été réglée avec succès.

À l'intérieur même du secteur d'activité qu'est l'administration du *Code canadien du travail*, le Conseil a recensé trois grands services — la médiation, la prise de décisions et les communications. Relativement à chacun de ces services, le Conseil canadien des relations industrielles, qui n'existe que depuis le 1^{er} janvier de l'année en cours, est en train d'établir les principales mesures du rendement qui, individuellement et collectivement, fourniront de l'information sur son rendement global. Le Conseil analysera son rendement de plusieurs façons — en regard du rendement des années antérieures, en fonction d'objectifs établis ainsi qu'en consultant sa clientèle.

Nous analyserons, sur une base empirique, plusieurs cas particuliers d'intervention du client et rendrons compte à ce sujet. Nous nous pencherons sur les résultats obtenus du point de vue tant des clients que des Canadiens, ce qui nous permettra de savoir ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas.

- de la rapidité et de l'efficacité de nos efforts de médiation;
- de la rapidité et de la justice de nos décisions;
- de l'accessibilité du processus.

observations qu'ils lui feront au sujet :

clientèle. Le Conseil prêtera une oreille attentive à ses clients et tiendra compte des

Section III : Plans, priorités, stratégies et résultats escomptés

A. Résumé des priorités et des résultats escomptés

Le Conseil canadien des relations industrielles s'est engagé à favoriser, à l'intention des Canadiens et des Canadiennes, l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces.

Principaux engagements en matière de résultats

Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada
Sera démontré par :	des décisions sur les demandes et les plaintes rendues de façon juste, rapide et économique; le règlement des différends en relations du travail par la médiation et d'autres modes de règlement des différends; un milieu des relations du travail engagé et bien informé.

En aidant les parties à résoudre leurs conflits de travail et, au besoin, en rendant des décisions motivées de manière rapide et juste, le Conseil contribuera à :

- favoriser l'accès équitable à la négociation collective;
- favoriser des relations de travail harmonieuses au lieu de travail;
- réduire au minimum la possibilité de conflits de travail qui pourraient perturber l'économie canadienne.

B. Plans du programme et du secteur d'activité

Le seul secteur d'activité du Conseil — l'administration du *Code canadien du travail* — constitue aussi son unique programme. Par conséquent, les plans, priorités, stratégies et les résultats escomptés du secteur d'activité sont les mêmes que ceux du programme.

Le Conseil compte mesurer sa contribution à l'établissement de bonnes relations de travail par des moyens qualitatifs et quantitatifs. Dans le message qui sert d'introduction au présent rapport, le président fait état de l'engagement du Conseil à consulter sa

D. Plan de dépenses

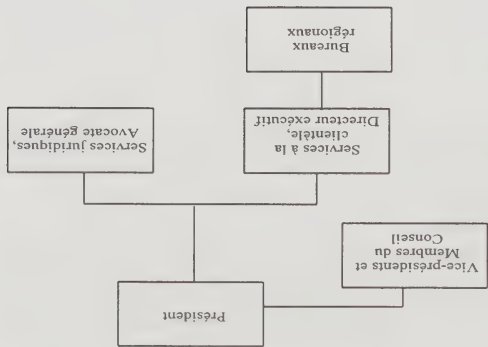
(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 1998-1999*	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Dépenses brutes de programme: <i>Administration du Code canadien du travail</i>	8 906	8 658	8 658	8 658
<i>Moins</i> : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes de programme	8 906	8 658	8 658	8 658
<i>Moins</i> : Recettes portées au Trésor	5	5	5	5
Plus : Coûts des services fournis par d'autres ministères	2 593	2 572	2 572	2 572
Coût net du ministère	11 499	11 225	11 225	11 225

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant. Les prévisions des dépenses portent sur les neuf derniers mois du Conseil canadien des relations du travail et les trois premiers mois du Conseil canadien des relations industrielles, qui a été établi à compter du 1^{er} janvier 1999.

suscitent de nouveaux défis en matière de relations du travail et rendent le règlement des différends plus complexe.

La création du Conseil canadien des relations industrielles fait partie de l'évolution du milieu des relations du travail dont elle est aussi une conséquence. La nouvelle loi accroît les responsabilités du Conseil tout en lui permettant de mieux répondre aux besoins de sa clientèle. À titre d'organisme représentatif, le Conseil peut être davantage à l'écoute du milieu dont il cherche à se rapprocher. Le CCRI est déterminé à communiquer avec sa clientèle et à la consulter afin d'être en mesure de constater les changements qui se produisent dans le milieu et d'y répondre de manière positive.

Figure 2



B. Objectifs

Le Conseil s'est fixé une série d'objectifs stratégiques pour appuyer son mandat :

- trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la cause et la nature du conflit et en appliquant le mécanisme approprié de règlement des différends dont la recherche des faits, la médiation et la prise de décisions;
- s'acquitter de ses responsabilités de manière rapide, juste et uniforme;
- consulter sa clientèle sur son rendement et sur l'élaboration de ses règlements, politiques et pratiques;
- favoriser la compréhension de son rôle, de ses processus et de sa jurisprudence;
- s'acquitter de son mandat et gérer ses ressources de manière responsable sur le plan financier en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les politiques et directives des organismes centraux.

C. Contexte opérationnel

Le lieu de travail canadien — et le milieu des relations du travail — continuent de changer et de s'adapter. Les syndicats et les employeurs réagissent aux répercussions — à leurs lieux de travail et sur les relations qu'ils entretiennent entre eux — des pressions économiques internationales, de l'accroissement de la concurrence et des changements technologiques rapides. L'impartition d'activités gouvernementales au secteur privé et l'instauration d'autres modes de prestation des services ont souvent pour effet de soustraire les employés de la compétence du gouvernement fédéral en matière de relations du travail ou de les y assujettir. L'accroissement et (ou) le groupement des unités de négociation

- la fixation des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;
- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration du *Code canadien du travail* comporte principalement deux étapes, la première étant les agents des relations du travail et la deuxième, le Conseil. Les agents des relations du travail, qui se trouvent dans les bureaux régionaux du Conseil situés à Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver et dans un bureau satellite à Winnipeg, sont chargés de traiter les demandes, les plaintes et les renvois présentés par les clients du Conseil et de faire enquête à leur sujet. Ils organisent des discussions informelles et des séances de médiation avec les parties afin de régler les questions litigieuses. Le fait de régler les plaintes et les conflits au niveau régional élimine la nécessité de tenir des audiences publiques coûteuses, accélère le processus décisionnel et, dans certains cas, peut éviter l'interruption illégale de services importants. Les solutions qui sont trouvées sans l'intervention d'un tiers favorisent davantage l'harmonie au travail.

Les différends qui surgissent entre les agents négociateurs et les employeurs et que les agents des relations du travail des bureaux régionaux ne peuvent résoudre sont renvoyés au Conseil aux fins de décision. La très grande majorité des affaires sur lesquelles le Conseil statue sont tranchées à partir des observations écrites des parties et de rapports d'enquête détaillés présentés par les bureaux régionaux. Les autres affaires sont tranchées après la tenue d'audiences publiques auxquelles les parties produisent des éléments de preuve et présentent des arguments à l'appui de leurs positions respectives. Toutes les décisions du Conseil sont rendues par écrit. Lorsque les motifs de la décision sont communiqués, ils sont subséquemment publiés dans les deux langues officielles pour le bénéfice du milieu des relations du travail en général.

L'administration centrale du Conseil est établie dans la région de la capitale nationale. Les activités du programme sont appuyées par les Services à la clientèle et les Services juridiques, qui relèvent directement du président du Conseil. La direction générale des Services à la clientèle fournit des services au Conseil dans les domaines suivants : gestion des affaires, informatique, finance, communication, ressources humaines, gestion des renseignements consignés ainsi que recherche et référence. La direction générale des Services juridiques fournit l'aide juridique dont le Conseil a besoin et agit à titre de conseiller juridique du Conseil dans la plupart des révisions judiciaires.

Le Conseil est composé d'un président à temps plein et d'au moins deux vice-présidents, chacun nommé par le gouverneur en conseil pour un mandat de cinq ans, d'un maximum de six autres membres à temps plein représentant les employeurs et les employés, chacun nommé pour un mandat de trois ans. Les demandes et les plaintes de pratique déloyale de travail qui lui sont renvoyées sont normalement réglées par des bancs de trois personnes présidés par le président ou par un vice-président. Des bancs d'un seul membre, présidés par le président ou un vice-président, peuvent aussi instruire des affaires. L'exercice par le Conseil des pouvoirs et fonctions que lui confère le *Code* constitue son unique programme.

Le président est le premier dirigeant du Conseil. Aux termes du *Code*, il doit assurer la direction et contrôler les activités du Conseil, notamment en ce qui a trait à :

- l'attribution et la réattribution des affaires dont le Conseil est saisi à des bancs;
- la composition des formations et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;

• Organisation et structure du programme

Son rôle est d'exercer ses pouvoirs conformément au préambule du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « [...] que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès [...] ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada dans tous les aspects de la prestation de son programme.

Le Conseil a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

loi C-19 ont donné lieu à l'établissement du Conseil canadien des relations industrielles à titre de tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif, responsable de l'interprétation et de l'application de la Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Sécurité et santé au travail, du *Code canadien du travail*. D'autres modifications du *Code* ont pour objet : d'accélérer le processus d'accréditation et de révocation d'accréditation, d'encourager les parties à régler les litiges dont est saisi le Conseil, d'assurer que le Conseil dispose des pouvoirs de redressement appropriés, de protéger les droits des employés lorsqu'il y a un changement de compétence, de rendre les structures existantes plus souples et adaptables à l'environnement en évolution, d'améliorer le cycle de négociation, de clarifier les droits et obligations des parties durant les grèves légales et les lock-out légaux; de faire en sorte que les arrêts de travail ne mettent pas en danger la santé et la sécurité du public; et de maintenir les exportations de grains durant les arrêts de travail mettant en cause les opérations portuaires.

Section II : Vue d'ensemble du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

La *Loi constitutionnelle de 1867* confère aux provinces la compétence à l'égard de « la propriété et des droits civils », ce qui signifie, en règle générale, que la négociation des conventions collectives renfermant les conditions d'emploi des employés est réglementée par les provinces. Toutefois, la *Loi constitutionnelle* accorde une compétence exclusive sur certains secteurs de l'économie au Parlement, qui a jugé bon d'adopter des lois régissant les questions d'emploi dans les secteurs qui lui sont constitutionnellement réservés. Ces lois sont contenues dans le *Code canadien du travail*, qui est divisé en trois parties :

- Partie I- Relations du travail
- Partie II- Sécurité et santé au travail
- Partie III- Normes du travail

La Partie I du *Code* énonce les conditions que doivent remplir les syndicats pour acquérir le droit légal de représenter des employés dans la négociation de conventions collectives avec leur employeur. Elle décrit en outre le processus qui régit le déroulement des négociations collectives et prévoit des redressements pour contre les infractions commises par toute partie assujettie aux dispositions du *Code*.

La Partie I du *Code canadien du travail* s'applique à environ 700 000 employés et leurs employeurs partout au Canada. Sont visés le transport interprovincial ou international par rail, par route et par pipeline, la navigation et les services connexes, le transport aérien, les télécommunications interprovinciales et internationales, la radiodiffusion et la télédiffusion, les banques et les sociétés d'État fédérales. Sont également compris les secteurs d'activité déclarés être à l'avantage général du Canada, tels que l'exploitation de l'uranium, l'énergie nucléaire, les meuneries et la manutention du grain. Enfin, toutes les entreprises privées du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Territoire du Nunavut qui sera bientôt créé relèvent de la compétence fédérale.

L'adoption, en 1972, de la Partie V, maintenant la Partie I, du *Code canadien du travail* a établi le Conseil canadien des relations du travail à titre de tribunal administratif investi de pouvoirs quasi judiciaires l'habilitant à appliquer ses dispositions, ainsi que certaines dispositions de la Partie II du *Code*.

Le nouveau texte législatif, connu sous le nom de projet de loi C-19, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1999, a sensiblement modifié le *Code* dans le but de le moderniser et d'améliorer le processus de la négociation collective pour les secteurs d'activité réglementés par le gouvernement fédéral. Les modifications apportées par le projet de

B. Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Un rapport sur les plans et les priorités 1999-2000

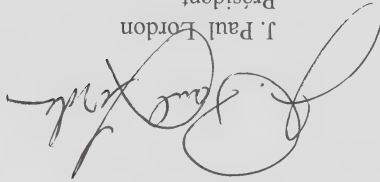
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1999-2000 du Conseil canadien des relations industrielles.

À ma connaissance, les renseignements :

- Décrivent fidèlement le mandat ainsi que les plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation;
- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*;
- Sont complets et exacts;
- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



J. Paul Lordon

Président

Le 15 février 1999

demandes et plaintes de façon juste, rapide et économique, et nous comptons bien le faire. Nous adopterons des mesures pour déterminer en quoi notre rendement influe sur les Canadiens, en examinant la mesure dans laquelle nos interventions donnent les résultats positifs attendus en temps utile.

En terminant, j'aimerais remercier ceux et celles qui nous ont précédés au Conseil canadien des relations du travail. Ils ont aidé à orienter et à façonner les relations du travail au Canada au cours des cinquante dernières années. Sans les bases que par leur acharnement ils ont contribué à jeter, nous ne pourrions pas envisager l'avenir avec autant de confiance.

Section I : Messages

A. Message du président

Je suis extrêmement heureux de présenter le premier Rapport sur les plans et les priorités du Conseil canadien des relations industrielles nouvellement établi. Attendu avec impatience depuis que le projet de loi C-19 a reçu la sanction royale le 19 juin 1998, le Conseil canadien des relations industrielles a été établi à la suite de la promulgation du projet de loi C-19 le 1^{er} janvier 1999.

Il s'agit d'un nouveau départ. La loi, qui tient compte des recommandations du milieu des relations du travail, a modifié notre identité et notre mode de fonctionnement. Nous profitons de l'occasion pour réorienter nos efforts afin de mieux servir notre clientèle. Nous procédons actuellement à une réorganisation de nos services et du mode de prestation de ceux-ci dans le but de les rendre plus efficaces et moins coûteux, en même temps que nous multiplions les occasions de faire participer le milieu des relations du travail et de communiquer avec celui-ci.

Nous sommes déterminés à offrir des services justes, rapides et économiques, et nous avons apporté d'importants changements pour améliorer notre rendement. Nous poursuivons nos efforts afin de régler les problèmes de relations de travail par la médiation étant donné que les succès remportés à cette étape du processus permettent d'économiser temps et argent. Nous avons adopté de nouvelles méthodes de gestion des affaires pour améliorer l'attribution de celles-ci ainsi que leur mise au rôle. L'attribution et la mise au rôle des affaires seront fonction de priorités qui correspondront aux intérêts du milieu des relations du travail. Les affaires seront mises au rôle par bloc parce que c'est la façon la plus économique et la plus pratique de procéder. Des bancs d'un seul membre seront utilisés, en conformité avec les dispositions du Code, et lorsqu'il y a lieu, en consultation avec les clients.

Le Conseil canadien des relations industrielles doit rendre compte au milieu des relations du travail de la qualité et de l'opportunité de ses décisions ainsi que de l'efficacité et de l'efficacité du processus. Nous comptons communiquer avec nos clients et les consulter en faisant des présentations lors d'événements publics ainsi qu'en publiant et en distribuant nos décisions, circulaires d'information et bulletins, notre Rapport annuel, le Rapport sur les plans et priorités et le Rapport sur le rendement de même qu'en organisant des consultations spéciales sur des questions précises comme le Règlement.

Notre mandat est d'assurer aux Canadiens l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada, et nous comptons bien y parvenir. Notre rôle est de traiter et d'instruire les

Table des matières

Section I : Messages

A. Message du président	1
B. Déclaration de la direction	3

Section II : Vue d'ensemble du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités	4
B. Objectifs	7
C. Contexte opérationnel	7
D. Plan de dépenses	9

Section III : Plans, priorités et stratégies et résultats escomptés

A. Résumé des priorités et des résultats escomptés	10
B. Plans du programme et du secteur d'activité	10
C. Rapports consolidés	12

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Autorisations des dépenses	14
Tableau 2.1 : Structure organisationnelle	14
Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité	15
Tableau 3.1 : Dépenses prévues par programme et secteur d'activité	15
Tableau 3.2 : Projets par programme et secteur d'activité	15
Tableau 3.3 : État des grands projets de l'État	15
Tableau 4 : Sommaire ministériel des articles courants de dépenses	16
Tableau 5 : Ressources du programme par programme et secteur d'activité pour l'année budgétaire	17
Tableau 6 : Paiements de transfert par programme et secteur d'activité	17
Tableau 7 : Recettes par programme	17
Tableau 8 : Coût net du programme	18
Tableau 9 : Fonds renouvelables — État des opérations	18
Tableau 10 : Prêts, investissements et avances par secteur d'activité	18
Tableau 11 : Incitatifs fiscaux	18
Tableau 12 : Liste des lois et des règlements	19
Tableau 13 : Références	19

Index

Conseil canadien des
relations industrielles

Budget des dépenses
1999-2000

Rapport sur les plans et les
priorités

Approuvé :



L'honorable Claudette Bradshaw
Ministre du Travail

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

- (1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- (2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses qui a été annoncée en janvier 1995. L'objectif central du PARP est d'améliorer la qualité de l'information sur la gestion des dépenses et la responsabilisation au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

No. de catalogue BT31-2/2000-III-28

ISBN 0-660-60812-X





Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

AI
FN
E77

Government
Publications



Canada Information Office

1999-2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-103

ISBN 0-660-60868-5



Canada Information Office

1999-2000 Estimates A Report on Plans and Priorities

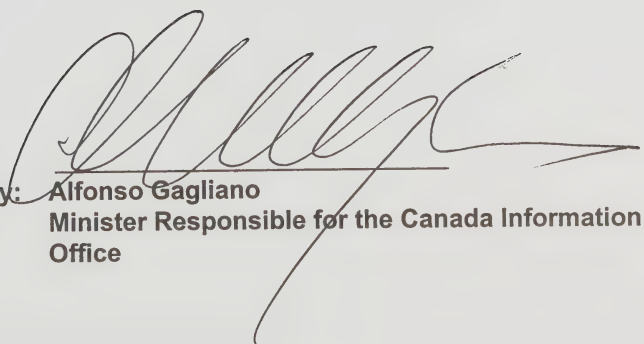

Approved by: **Alfonso Gagliano**
Minister Responsible for the Canada Information
Office

Table of Contents

Section I: Messages

A. Minister's Message	2
B. Management Representation Statement	3

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities	4
B. Objective	4
C. Operating Environment	4
D. Financial Spending Plan	6

Section III: Plans, Priorities and Strategies

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	7
B. Details by Service Lines	8
Communications	8
Outreach	9
Operations	10

Section IV: Supplementary Information

12

Section I: Messages

A. *Minister's Message*

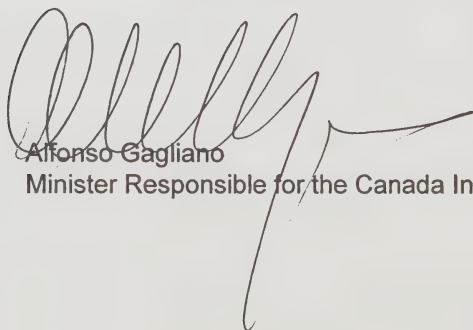
I am proud to present you with this report on the plans and priorities of the Canada Information Office (CIO) for the 1999-2000 fiscal planning period.

One of the Government of Canada's ongoing priorities is the strengthening of the links Canadians have with their country and their national government in order to build a stronger Canada. The CIO will play a key role toward this objective in fiscal year 1999-2000, by working with individual Canadians, other governments and non-government organizations at improving communications between the Government of Canada and citizens.

The CIO will pursue its mandate of informing Canadians by continuing to make available to them, through a variety of communication vehicles, information on their country. The CIO will also support me in carrying out my responsibilities as Chair of the Ad Hoc Cabinet Committee on Government Communications (Committee) by providing me with strategic and operational advice on communications and support in implementing initiatives selected by the Committee.

As the Minister responsible for this organization, I would like to reaffirm my commitment to working with the CIO and its partners throughout Canada to strengthen communications between Canadians and their national government.

I look forward to working with all of you.



Alfonso Gagliano

Minister Responsible for the Canada Information Office

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT **Report on Plans and Priorities 1999-2000**

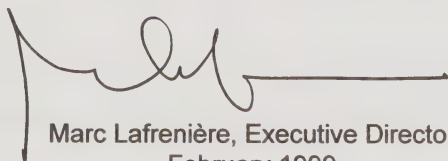
I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Information Office.

To the best of my knowledge, the information:

- Accurately portrays the mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marc Lafrenière', followed by a horizontal line.

Marc Lafrenière, Executive Director
February 1999

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities

The Canada Information Office (CIO) was created July 9, 1996 under Order-in-Council 1996-1066, reflecting the commitment expressed in the 1996 Speech from the Throne to bring forward initiatives to help Canadians "broaden their experience of Canada". The CIO's mandate has since been renewed as part of the government's strategy for "building a stronger Canada" set out in the 1997 Speech from the Throne. The Department is listed in Schedule I.1 of the *Financial Administration Act*.

The Government of Canada has mandated the CIO to provide Canadians with information on Canada and the Government of Canada's initiatives, programs and services. To do so, the CIO helps develop and carry out projects aimed at strengthening communications between the government and citizens. Through its reporting relationship to the chair of the Ad Hoc Cabinet Committee on Government Communications (Committee), the CIO also has a responsibility to support this Committee in its efforts to make government communications more effective and efficient. A brief overview of the Committee is presented in Section C. *Operating Environment*.

B. Objective

In order to contribute to the government's objective to build a stronger Canada, the CIO will continue to provide Canadians with information on Canada and will work with them and other government and non-government organizations to improve communications between the Government of Canada and Canadian citizens.

C. Operational Context

Through research and analysis the CIO has observed that many Canadians:

- are unacquainted with the initiatives, programs and services offered by the Government of Canada;
- want to learn more about their country, its people and government programs and services;
- would like to participate more actively in the government's decision making process.

Ad Hoc Cabinet Committee on Government Communications

In order to strengthen its communications with the citizens, in April 1998, the Government of Canada created the Ad Hoc Cabinet Committee on Government Communications (Committee). This Committee plans and coordinates the communications activities of the government in order to keep Canadians better informed about the government's agenda, programs and services.

The creation of the Committee adds a new dimension to the CIO's operating environment. As indicated earlier, the CIO supports the Committee's activities by providing it with strategic and operational advice, specialized expertise, and support in carrying out initiatives selected by the ministers. In this supporting role, the CIO seeks to understand Canadians' communication needs and find more effective ways of keeping them better informed.

D. Financial Spending Plan

Canada Information Office

Financial Spending Plan

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999 ¹	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001 ²
Gross Program Spending	20,000	20,280	---
Net Program Spending	20,000	20,280	---
Plus : Cost of Services Provided by other Departments	798	930	---
Net Cost of the Department	20,798	21,210	---

¹ Reflects best forecast of total planned spending to the end of this fiscal year.

² No spending planned beyond 1999-2000 since the extension of the CIO's mandate has been renewed only until March 31, 2000.

Section III: Plans, Priorities and Strategies

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

The Canada Information Office (CIO)	
Providing information on Canada to Canadians	
Key Results:	To be demonstrated by:
Information on Canada and the role of the federal government	<ul style="list-style-type: none">• Reach and impact of CIO activities on participants and specific audiences• Accessibility of information about the Government of Canada's programs and services
Opportunities to be actively involved in learning about and strengthening Canada	<ul style="list-style-type: none">• Partnerships that promote cooperation, trust, respect and mutual understanding among Canadians• Participation of Canadians in nation-building activities

B. Details by Service Lines

The CIO fulfils its mandate through three service lines: Communications, Outreach and Operations. This section presents the objectives, strategy, key activities and expected results for each service line.

Communications

Objectives

The Communications service line produces and disseminates information about Canada and the Government of Canada's initiatives, programs and services. To that end, the CIO designs and coordinates innovative, citizen-oriented marketing and communication campaigns and initiatives. These initiatives respond to citizens' needs and desires for information about their country; and the initiatives, programs and services available from their national government.

The CIO provides Cabinet with advice concerning the most effective way of communicating with its citizens. It also works to enhance its operational ability to reach them in the various regions of the country.

Strategy and Key Activities

The CIO will provide strategic advice and operational support to the Minister and Cabinet to help advance the government's agenda through more effective and efficient communications. A large portion of that work will be influenced by the findings of the CIO's research.

The CIO will work with other government departments to identify and promote innovative and "best communication practices". These efforts will help to ensure that the Canadian public is provided, in the most cost-effective manner, with information about their country and initiatives, programs and services available to them from their government.

The CIO realizes much of its objectives by working in collaboration with organizations across government both in the National Capital Region, and throughout the country, as part of its mission to provide citizens with better information on their government's services, initiatives, programs and services.

The CIO will ensure greater coordination in communications activities across government. In cooperation with the regional councils and other government partners, the CIO will play a key role in ensuring a federal presence at national, regional or local events. The CIO will work in conjunction with the Regional Federal Councils and the departments operating in the regions to ensure that government communication activities reflect the realities of Canada's various regions and communities.

The CIO will work with other agencies to ensure that activities, such as advertising and public opinion research are conducted in a cost-effective manner.

The CIO will continue to use a variety of communications vehicles to communicate with Canadians. These vehicles could include direct mail, community newspapers or the Internet. The CIO will work with other departments and agencies on efforts to improve 1-800 (toll-free) telephone services, as well as the government's Internet system.

Internal to government, the CIO will develop, in collaboration with other government and private sector partners training programs for middle and senior managers and communications staff and managers to improve communications with citizens.

Expected Results

Over the next year, the CIO will continue to identify factors involved in communicating effectively with Canadians and propose solutions.

CIO's communications training programs will help to improve citizen-focussed communications skills across the government.

Overall, activities associated with the CIO's Communications service line will help improve the government's communication and marketing practices throughout government.

Outreach

Objectives

The Outreach service line is designed to encourage Canadians to work with the government and other partners in helping to improve communications between citizens and the Government of Canada.

To meet this objective, the CIO works to identify the most effective liaison programs and techniques with which to provide information to the public on the initiatives, programs and services of the Government of Canada. More specifically, the CIO establishes and maintains a liaison-consultation program with targeted groups of decision makers, community and opinion leaders, national, regional and local groups and associations.

Strategy and Key Activities

The choice of outreach activities undertaken by the CIO is reinforced by the findings of its research and analysis and its practical experience.

The CIO seeks to develop innovative partnerships that promote the improvement of communications between citizens and the Government of Canada on its initiatives, programs and services.

The CIO will build on the networks and relationships established to date with the public, private and voluntary sectors. This will strengthen its capacity to listen to citizens and provide them with information, and present activities which promote Government initiatives, programs and services.

It will establish partnerships at the local, regional and national levels in order to support the delivery of citizen-focussed information and communication initiatives.

Expected Results

Over the next year, the CIO will continue to work at identifying issues that could enhance communications between citizens and the Government of Canada. These findings will be used to design and develop outreach initiatives.

The CIO aims at increasing and strengthening its liaison activities with networks of individuals and groups wishing to help the Government communicate more effectively with citizens.

Operations

Objectives

The Operations service line provides the internal infrastructure necessary for functions relating to finance, administration, human resources, access to information and privacy, parliamentary relations, information technologies, information management and executive services.

Strategy and Key Activities

Under the direction of its newly appointed Executive Director, the CIO undertook the streamlining of its organization in the fall of 1998. Over the next fiscal year, the CIO will develop evaluation tools that will help assess the performance of its new structure in delivering its mandate.

The CIO is committed to continue developing high-quality administrative tools as well as sound and transparent management practices within the CIO.

Expected Results

The CIO will develop and implement evaluation methods aimed at gauging the effectiveness of its new internal structure.

Section IV: Supplementary Information

Table 1: Spending Authorities - Ministry Summary, Part II of the Estimates

Personnel Information

Table 2: Organization Structure

Table 3: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program/Business Line

Financial Information

Table 4: Departmental Summary of Standard Objects by Expenditure

Table 5: Program Resources by Program/Business Line for the
Estimates Year

Table 6: Transfer Payments by Program/Business Line

Table 7: Net Cost of Program for 1999-2000

Other Information

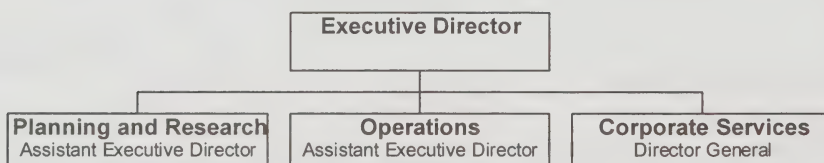
Table 8: References

**Table 1: Spending Authorities - Ministry Summary,
Part II of the Estimates**

Vote	(thousands of dollars)	1999-2000 Main Estimates	1998-1999 Main Estimates
Public Works and Government Services Canada Canada Information Office			
20	Program expenditures	19,485	19,181
(S)	Contributions to employee benefit plans	795	819
	Total Department	20,280	20,000

Personnel Information

Table 2: Organization Structure



**Table 3: Planned Full Time Equivalents (FTE) by Program/
Business Line**

Program/ Business Line	Forecast 1998-1999	Planned 1999-2000	Planned 2000-2001
Information	53	60	---
Departmental Total	53	60	---

Financial Information

Table 4: Departmental Summary of Standard Objects by Expenditure

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999 ¹	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2001-2002
Personnel			
Salaries and wages	3,600	3,975	---
Contributions to employee benefit plans	819	795	---
	4,419	4,770	---
Goods and services			
Transportation and communications	700	1,011	---
Information	9,600	3,000	---
Professional and special services	4,500	5,679	---
Rentals	150	200	---
Purchased repair and maintenance	70	50	---
Utilities, materials and supplies	370	500	---
Other subsidies and payments	16	20	---
	15,406	10,460	---
Total operating	19,825	15,230	---
Capital	175	150	---
Transfer payments	---	4,900	---
Net budgetary expenditures	20,000	20,280	---

¹ Reflects the most accurate forecast of the total expenditures anticipated at the end of the current exercise.

Table 5: Program Resources by Program/Business Line for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Budgetary					
	FTE	Operating	Transfer payments	Gross Voted	Gross Planned Spending	Net Planned Spending
Canada Information Office	60	15,380	4,900	20,280	20,280	20,280
Total	60	15,380	4,900	20,280	20,280	20,280

Table 6 : Transfer Payments by Program/Business Line

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-1999	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001
Contributions	—	4,900	—
Contributions in support of activities and projects to increase the understanding and appreciation of Canadian identity and to develop social awareness.			
	—	4,900	—

Table 7: Net Cost of Program for 1999-2000

(thousands of dollars)	Total
Gross Planned Spending	20,280.0
Plus:	
Services received without charge:	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	711.3
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat	218.6
	929.9
Total Cost of Program	21,209.9
Net Cost of Program	21,209.9
1998-1999 Estimated Net Program Cost	20,798.0

Other Information

Table 8: References

<p>The Canada Information Office (CIO) is located at:</p> <p>155 Queen Street, 5th Floor Ottawa Ontario K1P 6L1</p> <p>Phone: (613) 992-1692 Fax: (613) 991-1952</p>	
<p>For information on CIO publications and initiatives, please contact us through:</p>	
<p>INTERNET</p> <p>Please visit our Website at:</p> <p>http://www.infocan.gc.ca</p> <p>The CIO's <i>Performance Report for the period ending March 31, 1998</i> can be found at:</p> <p>http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/97-98/9798dpre.html</p>	<p>1-800 TOLL-FREE SERVICE</p> <p>To obtain information on Canada, fact sheets or details on CIO activities, please call:</p> <p>1-800-O Canada</p>
<p>ACCESS TO INFORMATION:</p> <p>Access to Information inquiries should be directed to:</p> <p>Access to Information Coordinator Canada Information Office 155 Queen Street, 5th floor Ottawa, Ontario K1P 6L1</p>	

Autres informations

Tableau 8 : Références

<p>Le Bureau d'information du Canada (BIC) est situé au :</p> <p>155, rue Queen, 5^e étage Ottawa (Ontario) K1P 6L1</p> <p>Téléphone : (613) 992-1692 Télécopieur : (613) 991-1952</p>	
<p>Pour de plus amples renseignements sur les publications et les initiatives du BIC, prière de communiquer avec nous par les moyens suivants :</p>	
<p>INTERNET</p> <p>Voici l'adresse de notre site Web :</p> <p>http://www.infocan.gc.ca</p> <p>On peut consulter le Rapport sur le rendement du BIC pour la période se terminant le 31 mars 1998, à l'adresse suivante :</p> <p>http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/97-98/9798dprf.html</p>	<p>LIGNE D'APPEL SANS FRAIS 1-800</p> <p>Pour obtenir des renseignements sur le Canada, des fiches documentaires ou des détails sur les activités du BIC, composer le</p> <p>1-800-O Canada</p>
<p>ACCÈS À L'INFORMATION</p> <p>Toute demande d'accès à l'information doit être adressée au :</p> <p>Coordonnateur de l'accès à l'information Bureau d'information du Canada 155, rue Queen, 5^e étage Ottawa (Ontario) K1P 6L1</p>	

Tableau 7 : Coût net du programme pour 1999-2000

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses brutes prévues	20 280,0
Plus:	
Services fournis sans frais par d'autres ministères :	
Installations fournies par Travaux publics et Services	711,3
gouvernementaux Canada	
Cotisations visant la part des employés des primes	
d'assurances et les coûts payés par le Secrétaire du	
Conseil du Trésor	218,6
	929,9
Coût total du Programme	21 209,9
Coût net du Programme	21 209,9
Coût net estimatif du Programme 1998-1999	20 798,0

Tableau 6 : Paiements de transfert par programme/secteur d'activité

(en milliers de dollars)		
Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001
Contributions à l'appui d'activités et de projets visant à favoriser la compréhension et l'appréciation de l'identité canadienne et la prise de conscience sociale.	4 900	---
	---	4 900

Tableau 5 : Ressources de programme par programme/secteur d'activité pour l'exercice budgétaire

(en milliers de dollars)					
Budgetaire	ETP		Fonction- nement	Paie- ments de trans- fert	Brutes- crédit
	Dépenses nettes	Dépenses brutes			
	prévues	prévues			
Bureau d'information du Canada	60	15 380	4 900	20 280	20 280
Total	60	15 380	4 900	20 280	20 280

Autres renseignements financiers

Tableau 4 : Sommaire du Ministère - Articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)			Prévision	Dépenses	Dépenses
			des dépenses	prévues	2000-2001
			1998-1999 ¹	1999-2000	2000-2001
Personnel					
Traitements et salaires	3 600	---	---	3 975	---
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	819	---	---	795	---
Biens et Services					
Transport et communications	700	---	---	1 011	---
Information	9 600	---	---	3 000	---
Services professionnels et spéciaux	4 500	---	---	5 679	---
Locations	150	---	---	200	---
Achats de services de réparation et d'entretien	70	---	---	50	---
Services publics, fournitures et approvisionnements	370	---	---	500	---
Autres subventions et paiements	16	---	---	20	---
Total des dépenses de fonctionnement					
	15 406	---	---	10 460	---
Immobilisations					
	19 825	---	---	15 230	---
	175	---	---	150	---
Paiements de transfert					
	---	---	---	4 900	---
Dépenses budgétaires nettes					
	20 000	---	---	20 280	---

Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Sommaire du Ministère
Partie II - Budget des dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)	
	Budget principal des dépenses 1999-2000	Budget principal des dépenses 1998-1999
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		
20	19 485	19 181
(L)	795	819
Total du ministère	20 280	20 000

Renseignements sur le personnel

Tableau 2 : Structure organisationnelle

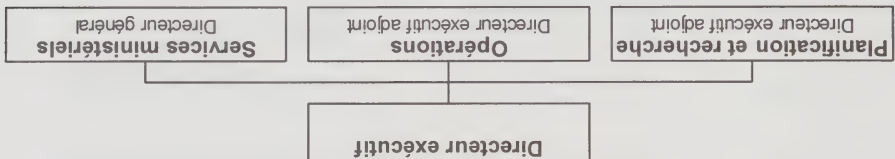


Tableau 3 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme/secteur d'activité

Programme/ Secteur d'activité	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	2000-2001 Prévu
Information	53	60	---
Total - Ministère	53	60	---

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Sommaire du Ministère,
Partie II - Budget des dépenses

Renseignements sur le personnel

Tableau 2 : Structure organisationnelle
Tableau 3 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme/secteur
d'activité

Autres renseignements financiers

Tableau 4 : Sommaire du Ministère - Articles courants de dépenses
Tableau 5 : Ressources de programme par programme/secteur d'activité pour
l'exercice budgétaire
Tableau 6 : Paiements de transfert par programme/secteur d'activité
Tableau 7 : Coût net du programme pour 1999-2000

Autres informations

Tableau 8 : Références

du prochain exercice financier, le BIC élaborera des instruments qui l'aideront à évaluer dans quelle mesure sa nouvelle structure lui permet de remplir son mandat.

Le BIC s'engage à continuer de mettre au point des outils administratifs de qualité, ainsi que des pratiques de gestion saines et transparentes.

Résultats escomptés

Le BIC élaborera et mettra en place des méthodes d'évaluation qui serviront à mesurer l'efficacité de sa nouvelle structure interne.

programmes et services du gouvernement du Canada. En particulier, le BIC établit et perpétue un programme de liaison et de consultation avec des groupes cibles de décideurs, de leaders communautaires et d'opinion, d'associations et de groupes nationaux, régionaux et locaux.

Stratégie et activités clés

Le choix des activités de réseautage réalisées par le BIC repose sur les résultats de ses travaux de recherche et d'analyse, ainsi que sur son expérience.

Le BIC cherche à nouer des partenariats novateurs qui favorisent l'amélioration des communications entre le gouvernement et les citoyens relativement à ses initiatives, programmes et services.

Le BIC mettra à contribution les réseaux et les relations qu'il a établis jusqu'ici avec les secteurs public, privé et bénévole afin d'accroître sa capacité d'être plus à l'écoute des citoyens, de les renseigner et de leur proposer des activités qui feront connaître les initiatives, programmes et services gouvernementaux.

Il instaurera des partenariats à l'échelle locale, régionale et nationale pour appuyer la mise en œuvre d'initiatives d'information et de communication axées sur les citoyens.

Résultats escomptés

Au cours de la prochaine année, le BIC continuera de travailler en vue de cerner les facteurs susceptibles d'améliorer les communications entre les citoyens et le gouvernement du Canada. Les renseignements obtenus serviront à concevoir et à mettre sur pied des initiatives de réseautage.

Le BIC vise à accroître et à consolider ses activités de liaison avec des réseaux de particuliers et de groupes qui souhaitent aider le gouvernement à communiquer de manière plus efficace avec les citoyens et citoyennes.

Opérations

Objectifs

Le service opérations fournit l'infrastructure interne nécessaire aux fonctions liées aux finances, à l'administration, aux ressources humaines, à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, aux relations parlementaires, aux technologies de l'information, à la gestion de l'information et aux services à la haute gestion.

Stratégie et activités clés

Sous la gouverne de son nouveau directeur exécutif, le BIC a entrepris, à l'automne 1998, une rationalisation de sa structure organisationnelle. Au cours

d'événements d'envergure nationale, régionale ou locale. Aussi, en collaboration avec les conseils fédéraux régionaux et les ministères oeuvrant dans les régions, le BIC s'assurera que les activités de communication du gouvernement traduisent la réalité des différentes régions et collectivités du Canada.

Le BIC travaillera avec d'autres organismes de manière à ce que ses activités, comme la publicité et la recherche sur l'opinion publique, soient menées avec un souci d'efficacité par rapport au coût.

Le BIC continuera de recourir à divers moyens pour communiquer avec les Canadiens et Canadiennes, y compris le publipostage, les journaux communautaires ou l'Internet. Le BIC travaillera, en collaboration avec d'autres ministères et organismes, à l'amélioration de sa ligne téléphonique sans frais (1-800), ainsi que du système Internet du gouvernement.

Au palier gouvernemental interne, le BIC élaborera, en collaboration avec d'autres partenaires gouvernementaux et du secteur privé, des programmes de formation à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs ainsi que du personnel et des gestionnaires des communications dans le but d'améliorer les communications avec les citoyens.

Résultats escomptés

Au cours de la prochaine année, le BIC continuera de dégager les facteurs permettant d'améliorer les communications avec les Canadiens et Canadiennes et proposera des solutions.

Les programmes de formation en communications du BIC contribueront au perfectionnement des compétences en communications axées sur les citoyens, à l'échelle du gouvernement.

Grâce à l'ensemble des activités liées au service communications du BIC, les pratiques de communication et de marketing au sein du gouvernement s'en trouveront améliorées.

Liaisons extérieures

Objectifs

Le service liaisons extérieures vise à inciter les Canadiens et Canadiennes à travailler de concert avec le gouvernement et d'autres partenaires en vue d'améliorer les communications entre les citoyens et le gouvernement du Canada.

Pour atteindre cet objectif, le BIC s'emploie à repérer les programmes et les techniques de liaison les plus efficaces pour informer le public sur les initiatives,

B. Détails par service

Pour remplir son mandat, le BIC recourt à trois services : les communications, les liaisons extérieures et les opérations. Cette section présente pour chacun des services, les objectifs, la stratégie, les activités clés, ainsi que les résultats escomptés.

Communications

Objectifs

Le service communications produit et diffuse des renseignements portant sur le Canada et sur les programmes, initiatives et services offerts par le gouvernement du Canada. À cet égard, le BIC conçoit et coordonne des campagnes et des initiatives de communication et de marketing novatrices et orientées vers les citoyens. Ces activités visent à répondre aux besoins des citoyens et citoyennes d'obtenir de l'information sur leur pays, et sur les initiatives, programmes et services offerts par leur gouvernement national.

Le BIC fournit des conseils au Cabinet sur les façons les plus efficaces de communiquer avec les citoyens. Il travaille aussi à accroître sa capacité opérationnelle de rejoindre les citoyens dans les différentes régions du pays.

Stratégie et activités clés

Le BIC prodiguera des avis stratégiques et un soutien opérationnel au Ministre et au Cabinet, afin de contribuer à la mise en oeuvre du programme gouvernemental au moyen de communications beaucoup plus efficaces. Ce travail s'appuiera en grande partie sur les résultats des recherches menées par le BIC.

Le BIC travaillera de concert avec d'autres ministères gouvernementaux dans le but de cerner et de promouvoir de nouvelles et « meilleures pratiques en matière de communications », de sorte que les Canadiens et Canadiennes soient renseignés sur leur pays, les initiatives, programmes et services offerts par leur gouvernement, de la façon la plus rentable.

Le BIC réalise la plupart de ses objectifs en collaborant avec des organismes pangouvernementaux, à la fois dans la région de la capitale nationale et dans l'ensemble du pays, dans la poursuite de sa mission consistant à mieux informer les citoyens sur les initiatives, programmes et services de leur gouvernement.

Le BIC fera en sorte qu'il y ait une plus grande concertation des efforts de communication dans l'ensemble du gouvernement. En collaboration avec les conseils régionaux et d'autres partenaires gouvernementaux, le BIC jouera un rôle clé pour veiller à ce que le gouvernement fédéral soit présent lors

Section III : Plans, priorités et stratégies

A. Résumé des plans, priorités et stratégies clés

Le Bureau d'information du Canada (BIC)	
Fournir aux Canadiennes et Canadiens de l'information sur le Canada	
Résultats clés :	<ul style="list-style-type: none"> des renseignements sur le Canada et sur le rôle du gouvernement du Canada la portée et l'incidence des activités du BIC sur les participants et sur certains publics cibles l'accès aux renseignements sur les programmes et services offerts par le gouvernement du Canada
attestés par :	<ul style="list-style-type: none"> la participation des Canadiennes et des Canadiens à des activités axées sur l'édification du pays des partenariats favorisant la coopération, la confiance, le respect et la compréhension mutuelle, parmi la population canadienne

D. Plan de dépenses

Bureau d'information du Canada

Plan de dépenses

Prévision des dépenses 1998-1999 ¹	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001 ²	(en milliers de dollars)	
			Dépenses brutes de programme	Dépenses nettes de programme
			20 000	20 000
			20 280	20 280
			---	---
			Dépenses nettes de programme	Dépenses nettes de programme
			20 000	20 000
			798	930
			---	---
			Plus : Coût des services fournis par d'autres ministères	Plus : Coût des services fournis par d'autres ministères
			20 798	21 210
			---	---
			Coût net du Ministère	Coût net du Ministère

¹ Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

² Aucune dépense prévue au-delà de 1999-2000 puisque le mandat du BIC n'a été renouvelé que jusqu'au 31 mars 2000.

Dans le but d'améliorer ses communications avec les citoyens, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en avril 1998, le Comité spécial du Cabinet sur les communications gouvernementales (Comité). Ce comité planifie et coordonne les activités de communication du gouvernement pour faire en sorte que les Canadiens soient mieux renseignés sur le plan d'action, les programmes et les services du gouvernement.

La création du Comité ajoute une nouvelle dimension au contexte opérationnel du BIC. Comme il est mentionné plus haut, le BIC appuie les activités du Comité en lui fournissant des avis stratégiques et opérationnels, des connaissances spécialisées, ainsi qu'en l'appuyant dans la réalisation des initiatives retenues par les ministres. Dans son rôle de soutien au Comité, le BIC cherche à comprendre les besoins des Canadiens et Canadiennes en matière de communications et à trouver des moyens plus efficaces pour mieux les renseigner.

Section II : Vue d'ensemble du Ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

Le 9 juillet 1996, le gouvernement du Canada a mis sur pied le Bureau d'information du Canada (BIC), par le décret 1996-1066. Ce faisant, il donnait suite à l'engagement qu'il avait pris dans le discours du Trône de 1996 de proposer des mesures pour aider les Canadiennes et Canadiens à « découvrir leur pays ». Le renouvellement du mandat du BIC, depuis lors, s'inscrit dans la stratégie gouvernementale visant « l'édification d'un Canada plus fort », exprimée dans le discours du Trône de 1997. Le Ministère figure à l'annexe I.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le gouvernement du Canada a confié au BIC le mandat de fournir aux Canadiens et Canadiennes de l'information sur le Canada ainsi que sur les initiatives, les programmes et les services du gouvernement du Canada. Pour ce faire, le BIC contribue à l'élaboration et à la réalisation de projets qui visent à améliorer les communications entre le gouvernement et les citoyens. Étant donné que le BIC relève du président du Comité spécial du Cabinet sur les communications gouvernementales (Comité), il a aussi la responsabilité d'appuyer le Comité dans les efforts qu'il déploie pour que les communications gouvernementales soient plus efficaces. Un bref aperçu du Comité est présenté à la section C. *Contexte opérationnel*.

B. Objectif

En vue de contribuer à l'atteinte de l'objectif du gouvernement d'édifier un Canada plus fort, le BIC continuera de fournir de l'information sur le Canada aux Canadiens et Canadiennes, et travaillera avec eux et d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à l'amélioration des communications entre le gouvernement du Canada et les citoyens.

C. Contexte opérationnel

Grâce à ses activités de recherche et d'analyse, le BIC a constaté que de nombreux Canadiens et Canadiennes :

- connaissent mal les initiatives, programmes et services qu'offre le gouvernement du Canada;
- désirent en apprendre davantage sur leur pays, la population de ce dernier, et les programmes et services du gouvernement;
- désirent participer plus activement au processus décisionnel du gouvernement.

B. Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION Un rapport sur les plans et les priorités de 1999-2000

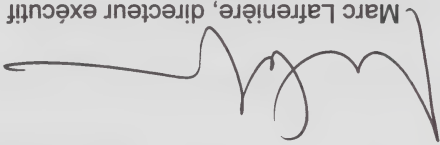
Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 1999-2000 du Bureau d'information du Canada.

À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement le mandat, les plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


Marc Latrenière, directeur exécutif
février 1999

Section I : Messages

A. Message du Ministre

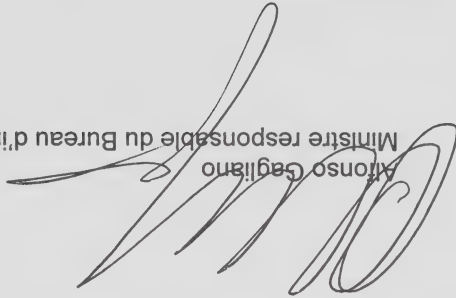
Je suis fier de vous présenter ce rapport sur les plans et les priorités du Bureau d'information du Canada (BIC) pour la période de planification financière 1999-2000.

La consolidation des liens qui unissent les Canadiens à leur pays et à leur gouvernement national en vue d'édifier un Canada plus fort continue d'être l'une des priorités du gouvernement du Canada. Au cours de l'exercice 1999-2000, le BIC jouera un rôle de premier plan à l'égard de cet objectif, en travaillant avec les Canadiens et Canadiennes et avec d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à l'amélioration des communications entre le gouvernement du Canada et les citoyens.

Le BIC, fidèle à son mandat d'informer les Canadiens et les Canadiennes, continuera à mettre à leur disposition de l'information sur leur pays, grâce à divers véhicules de communication. Aussi, le BIC m'appuiera dans mes responsabilités de président du Comité spécial du Cabinet sur les communications gouvernementales (Comité) en me fournissant des conseils stratégiques et opérationnels en matière de communication, et en m'appuyant dans la réalisation des initiatives retenues par le Comité.

En tant que Ministre responsable de cet organisme, je tiens à réitérer mon engagement à travailler avec le BIC et ses partenaires à l'échelle du Canada pour améliorer les communications entre les Canadiens et leur gouvernement national.

Au plaisir de collaborer avec vous tous,



Alfonso Gagliano
Ministre responsable du Bureau d'information du Canada

Table des matières

Section I : Messages

A. Message du Ministre	2
B. Déclaration de la direction	3

Section II : Vue d'ensemble du Ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités	4
B. Objectif	4
C. Contexte opérationnel	4
D. Plan de dépenses	6

Section III : Plans, priorités et stratégies

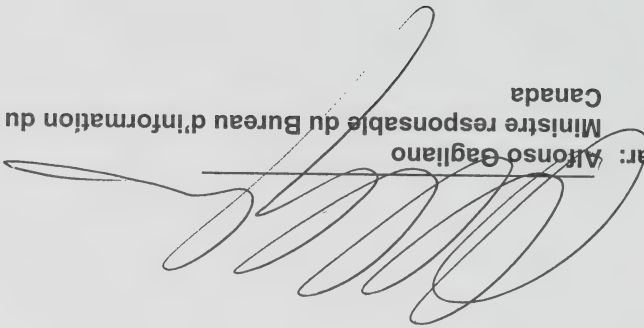
A. Résumé des plans, priorités et stratégies	7
B. Détails par service	8
Communications	8
Liaisons extérieures	9
Opérations	10

Section IV : Renseignements supplémentaires

12

Bureau d'information du Canada

Budget des dépenses 1999-2000 Un rapport sur les plans et les priorités

Approuvé par:  Alfonso Gagliano
Ministre responsable du Bureau d'information du
Canada

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

(1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

(2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction de la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses qui a été annoncée en janvier 1995. L'objectif central du PARP est d'améliorer la qualité de l'information sur la gestion des dépenses et la responsabilité au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

No. de catalogue BT31-2/2000-III-103

ISBN 0-660-60868-5





Bureau d'information du Canada

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

CAI
FN
E77



Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

1999–2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-100

ISBN 0-660-60865-0

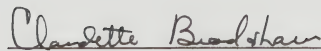


Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

1999-2000
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

A handwritten signature in cursive script, reading "Claudette Bradshaw", positioned above a horizontal line.

Honourable Claudette Bradshaw
Minister of Labour

Table of Contents

Section I: Messages

A. Message from the Chairperson	1
B. Management Representation Statement	2

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities	3
B. Objectives	4
C. Operating Environment	5
D. Financial Spending Plan	7

Section III: Plans, Priorities, Strategies and Expected Results

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	8
B. Program and Business Line Plans	
<i>Objective</i>	9
<i>Key Plans, Strategies and Expected Results</i>	9
<i>Planned Spending</i>	11
C. Consolidated Reporting	11

Section IV: Supplementary Information

Table 1: Spending Authorities	12
-------------------------------------	----

Personnel Information

Table 2.1: Organization Structure	12
Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs)	
by Program and Business Line	13

Capital Projects Information

Table 3.1: Capital Spending by Program and Business Line	13
Table 3.2: Capital Projects by Program and Business Line	13
Table 3.3: Status of Major Crown Projects	13

Additional Financial Information

Table 4:	Summary of Standard Objects by Expenditure	14
Table 5:	Program Resources by Program and Business Line for the Estimates Year	15
Table 6:	Details of Transfer Payments by Program and Business Line	15
Table 7:	Details of Revenue by Program	15
Table 8:	Net Cost of Program	16
Table 9:	Revolving Fund Financial Statements	16
Table 10:	Loans, Investments and Advances by Program and Business Line	16
Table 11:	Tax Expenditures	16

Other Information

Table 12:	Listing of Statutes and Regulations	17
Table 13:	References	17
Table 14:	The Tribunal's Statutory Responsibilities	18

Index

Section I: Messages

A. Message from the Chairperson

I am pleased to present the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal's Report on Plans and Priorities for the fiscal year 1999-2000. This report reflects the experience the Tribunal has gained in its first four years of operation and sets out its intended direction for the years ahead.

The Tribunal's energies will continue to be directed toward fulfilling its statutory mandate: the determination of sectors of cultural activity suitable for collective bargaining; the certification of artists' associations to represent self-employed artists working in these sectors; and the resolution of complaints alleging contravention of the *Status of the Artist Act*.

In addition, consultations and discussions will continue with our client community to ensure that artists, artists' associations and producers are aware of and understand their rights, responsibilities and obligations under the *Act*. Initiatives aimed at assisting artists and producers in resolving their differences and taking advantage of the benefits of the *Act* will also continue.

The Tribunal remains committed to the development and maintenance of constructive professional relations among artists, artists' associations and producers. As we proceed up to and into the new millennium, the Tribunal will continue in its efforts to contribute to the economic and social well-being of its client community in a manner that will permit the Canadian cultural sector to thrive and flourish.

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 1999-2000

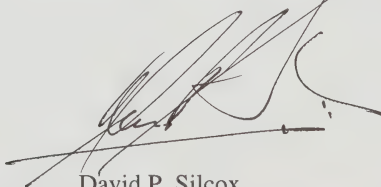
I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal.

To the best of my knowledge, the information:

- Accurately portrays the Tribunal's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization;
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*;
- Is comprehensive and accurate;
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



David P. Silcox
Chairperson and Chief Executive Officer
February 2, 1999

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal is the independent, quasi-judicial agency established to administer the framework governing professional relations set out in the *Status of the Artist Act* (S.C. 1992, c. 33)

Mandate

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal has a statutory mandate to define the sectors of cultural activities subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining, to certify associations to represent independent entrepreneurs working in these sectors, to hear and decide complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations and producers and to prescribe appropriate remedies for contraventions of the *Status of the Artist Act* ("the Act").

Roles

The Tribunal reports to the Parliament of Canada through the Minister of Labour. On matters affecting regulations made under the *Act* and appointments to the Tribunal, the Minister must consult with the Minister of Canadian Heritage whose sectoral clientele includes users of the Tribunal.

Responsibilities

The *Status of the Artist Act* recognizes the importance of the contribution that artists make to the cultural, social, economic and political enrichment of Canada. It guarantees artists' freedom of association and recognizes the importance of compensating artists for the use of their works. The Tribunal is responsible for interpreting and applying the provisions of Part II of the *Act*, which create a framework for the conduct of professional relations between self-employed artists and producers in the federal jurisdiction.

The *Act* defines artists as independent contractors who are authors within the meaning of the *Copyright Act*, directors, performers or other professionals who contribute to the creation of a production. Federal producers include all broadcasting undertakings under the jurisdiction of the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, all federal departments and the majority of federal government institutions.

By following the procedures set out in the *Act*, associations representing self-employed artists can obtain legal recognition and the right to negotiate with producers for the purpose of entering into scale agreements. These agreements specify the minimum terms and conditions to which a producer must adhere when engaging or commissioning work from a self-employed professional artist in a particular sector.

The Tribunal's principal responsibilities are:

- ◆ to define the sectors of cultural activities subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining;
- ◆ to certify artists' associations to represent these sectors;
- ◆ to hear and decide complaints of unfair practice filed by artists, artists' associations and producers and to prescribe appropriate remedies.

The Tribunal's statutory responsibilities are more fully set out at Table 14 in Section IV - Supplementary Information.

B. Objectives

The Tribunal's objective is to contribute to the enhancement of Canada's cultural community by encouraging constructive professional relations between artists, as independent entrepreneurs, and producers in the federal jurisdiction. The achievement of the Tribunal's objective contributes to fulfilling the purpose of the legislation and Parliament: the cultural, social, economic and political enrichment of Canada.

The Tribunal has established the following specific objectives for the planning period:

- ◆ to process applications and make sound decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner;
- ◆ to inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*; and
- ◆ to give greater visibility to the aims, processes and decisions of the Tribunal.

C. Operating Environment

The *Status of the Artist Act* was enacted to recognize the important role that artists play in Canadian society and to provide a mechanism to improve the socio-economic status of self-employed artists. The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal was established to assist in achieving these objectives by administering the legal framework for professional relations set out in the *Act*. The major client groups of the Tribunal are freelance artists and the associations representing them, and producers in the federal jurisdiction.

The Department of Canadian Heritage has estimated that the direct economic impact of the cultural sector amounted to approximately \$24 billion for the 1996-97 fiscal year, and that it sustained approximately 710,000 full- and part-time jobs. Between 1991 and 1997, the value of Canadian exports of selected cultural goods to foreign markets grew by an average of 12.5% per year, to \$1.5 billion. Artists and other cultural workers clearly play an important role in Canadian society as a whole, by representing Canada's identity at home and abroad and by contributing to the cultural, social, economic and political enrichment of Canada as a nation. However, the revenues that artists earn do not reflect their importance to the country. Statistics Canada's 1993 Cultural Labour Force Survey reported that the income of artists from their artistic endeavours averaged only \$20,300 per year.

A growing number of Canada's artists are self-employed. Although precise figures are not available, Statistics Canada data indicates that at least 20-30 percent of artists were self-employed in 1991 and, for some occupations such as writers, musicians and visual artists, the proportion is between 40 and 60 percent self-employed. It is estimated that some 90,000 of these self-employed artists are engaged in professions that are subject to the Tribunal's jurisdiction.

The environment in which the Tribunal must function is constantly evolving and the issues to be faced are both complex and challenging. In order to ensure that its decisions are relevant and appropriate to the conditions under which freelance professionals offer their services to producers, the Tribunal must be fully cognizant of the factors that affect Canada's cultural industries.

Canada's cultural policies have historically included the use of subsidies, ownership restrictions and Canadian content requirements to support domestic cultural industries. The government's ability to continue these forms of support for Canadian cultural workers is coming under increasing pressure from foreign challenges pursuant to international trade treaties. In such an environment, access to free collective bargaining as a mechanism to improve the socio-economic position of artists will become even more important.

A second factor affecting the Tribunal's constituency is the ongoing convergence of technologies that is blurring traditional distinctions between various distribution mechanisms. The line between telecommunications and broadcasting is becoming less distinct and the relevance of policies and regulations developed for each mode are being questioned. This is particularly true with respect to the rapid evolution of the information highway, which, among other things, is creating a number of copyright issues. Difficulties in enforcing copyrights through civil litigation have led to suggestions that they be made a matter of contract in scale agreements negotiated under the *Status of the Artist Act*, thereby permitting enforcement through the grievance arbitration system.

In addition, the continued rapid growth of the Internet is a relevant factor in that it has led to increased competition for broadcasters in seeking and maintaining their audiences. Various studies have predicted that programming on the Internet or "new media" programming will become a very serious competitor to broadcasters. As a result, some cable companies and broadcasters have already begun to produce and distribute programming on the Internet as well as through their traditional broadcast media. The issue of whether these Internet activities fall under the broadcasting jurisdiction of the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission and thus under the ambit of the *Status of the Artist Act* remains to be determined.

A third factor affecting the Tribunal's operations is the fact that the legal framework provided by the *Status of the Artist Act* applies only to professional relations between freelance artists and those producers who are in the federal jurisdiction (broadcasting undertakings, federal government departments and federal institutions). The Tribunal's jurisdiction is modest in relation to the amount of artistic production that takes place in the jurisdiction of the provinces and territories. Only Quebec has comparable legislation protecting artists engaged by producers within that province's jurisdiction. In the absence of complementary regimes in the provinces and territories in the rest of Canada, the ability of the federal *Act's* collective bargaining regime to impact on the general welfare of artists is limited. The Tribunal has and will continue to provide information and advice to policy makers in provincial jurisdictions who are interested in considering the advantages of status of the artist legislation.

A number of other factors external to the Tribunal affect whether artists associations are able to apply for certification to represent artists in collective bargaining and whether certified artists' associations and producers will succeed in negotiating scale agreements that contribute to constructive professional relations.

When the *Status of the Artist Act* was drafted, provision was made for it to apply immediately to performers, directors and those whose work is subject to copyright. However, it was envisioned that regulations would be developed to prescribe additional categories of professions that should have access to the professional relations regime contemplated in the *Act*. Because of delays in promulgating these

regulations, the Tribunal has been unable to deal with applications for certification involving a number of professions within the artistic community, even when a historical bargaining relationship has been demonstrated. The Tribunal has and will continue to make recommendations to the appropriate ministers regarding categories of professional artists who should be included within the scope of the *Act* through regulation.

Lastly, in carrying out its responsibilities, the Tribunal is mindful of the limited resources available to self-employed artists and the associations that represent them. Many artists' associations are small organizations representing freelance artists in precarious economic situations and dealing with a rapidly changing work environment affected by globalization and new technologies. They find themselves in a difficult situation as they have limited resources to devote to the pursuit of collective bargaining, although success in this area could contribute to improving their stability. Artists' associations have historically depended heavily on public funding, and cutbacks in government funding over the last few years have made it difficult for them to carry out their responsibilities. Thus far, attempts by certified artists' associations to negotiate scale agreements with federal government departments and institutions have, for the most part, not been successful. For reasons of efficiency and economy, artists' associations had hoped to be able to negotiate with a single producers' association representing all federal government departments, but as such a producers' association has not been formed, artists' associations are faced with the lengthy, expensive task of negotiating with each government department individually.

D. Financial Spending Plan

(\$ thousands)	Forecast Spending 1998-99*	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Gross Program Spending: Adjudication	1,300	1,701	1,701	1,701
<i>Less:</i> Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Net Program Spending	1,300	1,701	1,701	1,701
<i>Less:</i> Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	0	0	0	0
<i>Plus:</i> Cost of Services Provided by other Departments	245	245	245	245
Net cost of the Department	1,545	1,946	1,946	1,946

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

Section III: Plans, Strategies and Expected Results

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal administers the <i>Status of the Artist Act</i>	
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
an agency that contributes to constructive professional relations between artists, as independent entrepreneurs, and producers within the federal jurisdiction	<ul style="list-style-type: none">• sound, timely decisions• successful negotiation of scale agreements by the parties• a well-informed client community

A. Summary of Key Priorities and Expected Results

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal is responsible for interpreting and applying the provisions of the *Status of the Artist Act* that govern professional relations between self-employed artists and producers under federal jurisdiction. The Tribunal has one business line: adjudication.

Adjudicative activities include defining the sectors of cultural activity subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining, certifying associations to represent independent entrepreneurs working in these sectors, hearing and deciding complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations and producers and prescribing appropriate remedies for contraventions of the *Act*.

To meet the objectives it has set for the planning period, as outlined in Section II-B above, the Tribunal has devised plans and strategies intended to achieve results such as a well-informed client community and high quality, fair and impartial determinations made in a timely manner.

B. Program and Business Line Plans

Objective

The objective of the sole business line is identical to that of the program as a whole: to contribute to the enhancement of Canada's cultural community by encouraging constructive professional relations between artists, as independent entrepreneurs, and producers in the federal jurisdiction.

Context

External Factors Influencing the Achievement of the Objective

The external factors influencing the achievement of the Tribunal's objectives were described in Section II-C (Operating Environment).

Internal Factors Influencing the Achievement of the Objective

The composition of the Tribunal is limited by its legislation to a Chairperson, a Vice-chairperson and not less than two or more than four other full-time or part time members. A quorum of three is required to conduct a hearing. With a finite number of hearing days available, time-management and scheduling become critical issues. In order to reduce the number of cases that require a hearing and to focus the issues which must be heard by a panel of the Tribunal, maximum use of staff resources is made to investigate and mediate issues arising in the context of applications for certification and complaints.

Plans, Strategies and Expected Results

Plan:

To process applications and make sound decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner.

Strategies:

Maintain an effective research capacity to ensure that decision makers are fully apprised of factors and developments affecting the client community;

Maintain an appropriate adjudicative service capacity to ensure the timeliness of deliberations and determinations.

Expected results:

High quality, fair and impartial determinations made in a timely manner.

Plan:

To inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*.

Strategies:

Maintain an effective communications function; improve the dissemination of information about the *Act* and the Tribunal; make maximum use of technology to inform and assist clients in using the Tribunal's services.

Develop procedures which recognize the economics of the cultural sector while still respecting the duty of fairness.

Train staff members to perform a number of functions in support of adjudicative activities.

Expected results:

Accurate, timely and complete responses to queries and requests for information; a comprehensive information program utilizing printed matter (e.g. information bulletins, annual reports) and electronic media (e.g.. the Internet Web Site).

Fair, simple and appropriate procedures and regulations; plain language documents explaining these procedures.

Fully trained, multi-disciplinary employees; adequate, cost-effective services to support Tribunal operations; reduction in the number of issues requiring adjudication by a full panel of the Tribunal.

Plan:

To give greater visibility to the aims, processes and decisions of the Tribunal.

Strategies:

Publication of an Annotated *Status of the Artist Act* to assist those coming before the Tribunal to understand its jurisprudence.

Seek out opportunities to make presentations to artist and producer associations in order to explain the purpose of the statute.

Expected results:

A better informed client community, adequately equipped to exercise their rights and responsibilities under the statute.

Resources Required

(\$ thousands)	Forecast Spending 1998-99	Planned Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Gross Expenditures	1,300	1,701	1,701	1,701
<i>Less: Revenue Credited to the Vote</i>	0	0	0	0
Total Net Expenditures	1,300	1,701	1,701	1,701

C. Consolidated Reporting

Year 2000 Readiness

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal has reviewed all of its systems and electronic assets and is satisfied that they are Year 2000 compliant. No Government Wide Mission Critical systems are involved.

Section IV: Supplementary Information

Table 1: Spending Authorities - Ministry Summary Part II of the Estimates

Vote	(thousands of dollars)	1999-2000	1998-99
		Main Estimates	Main Estimates
30	Operating expenditures	1559	1528
	<i>Total Program</i>	<i>1559</i>	<i>1528</i>
(S)	Contributions to employee benefit plans	142	170
	Total budgetary	1701	1698
	<i>Total Program</i>	<i>1701</i>	<i>1698</i>
	Total Department	1701	1698

Table 2.1: Organization Structure

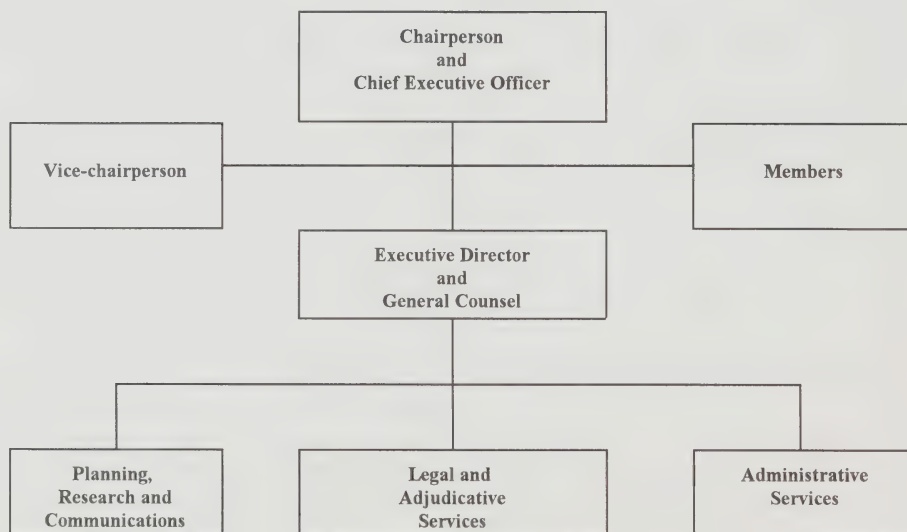


Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Program and Business Line

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Adjudication Program				
Adjudication	8.5	10.5	11	11
Departmental Total	8.5	10.5	11	11

Capital Projects Information

Table 3.1: Capital Spending by Program and Business Line - *not applicable*

Table 3.2: Capital Projects by Program and Business Line - *not applicable*

Table 3.3: Status of Major Crown Projects - *not applicable*

Table 4: Departmental Summary of Standard Objects of Expenditure

(\$ thousand)	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Personnel				
Salaries and wages	566	708	708	708
Contributions to employee benefit plans	170	142	142	142
	736	850	850	850
Goods and services				
Transportation and communications	114	140	140	140
Information	85	125	125	125
Professional and special services	300	479	479	479
Rentals	11	7	7	7
Purchased repair and maintenance	6	25	25	25
Utilities, materials and supplies	35	45	45	45
Other subsidies and payments	0	0	0	0
Minor capital	13	30	30	30
	574	851	851	851
Total Operating	1,300	1,701	1,701	1,701
Capital	0	0	0	0
Transfer payments	0	0	0	0
Total Program	1,300	1,701	1,701	1,701
Less: Revenues credited to the Vote	0	0	0	0
Total	1,300	1,701	1,701	1,701

Table 5: Program Resources by Program and Business Line for the Estimates Year

(\$ thousands)	Budgetary					Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Spending
	FTE	Operating*	Capital	Transfer Payments	Planned Spending	Plus: LIAs	Gross Planned Spending
Adjudication	10.5	1,701	0	0	1,701	0	1,701
Total	10.5	1,701	0	0	1,701	0	1,701

* Includes contributions to Employee Benefit Plans

Table 6: Details of Transfer Payments by Program and Business Line - not applicable

Table 7: Details of Revenue by Program - not applicable

Table 8: Net Cost of Program(s) for 1999-2000

(\$ thousands)	Adjudication Program	Total
Gross Planned Spending	1,701	1,701
Plus:		
<i>Services Received without Charge</i>		
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	206	206
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	39	39
Employee compensation payments provided by Human Resources Canada	0	0
	<u>245</u>	<u>245</u>
Total Cost of Program	1,946	1,946
Less:		
Revenue Credited to the Vote	0	0
Revenue Credited to the CRF	0	0
Total Revenue	<u>0</u>	<u>0</u>
Net Cost of Program	1,946	1,946

Table 9: Revolving Fund Financial Statements - not applicable**Table 10: Loans, Investments and Advances by Business Line - not applicable****Table 11: Tax Expenditures - not applicable**

Other Information

Table 12: Listing of Statutes and Regulations

Statutes and Regulations Currently in force

<i>Status of the Artist Act</i>	S.C. 1992, c.33, as amended
---------------------------------	-----------------------------

Proposed Regulations

<i>Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedural Regulations</i>	- in progress
<i>Status of the Artist Act Professional Category Regulations</i>	- carry over from 1997

Table 13: References

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal
8th Floor West
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario K1A 1A1

Telephone: (613) 996-4052 or 1 800 263-ARTS (2787)
Facsimile: (613) 947-4125
E-mail: tribunal.artists@ic.gc.ca
Internet Site: <http://homer.ic.gc.ca/capprt>

Publications:

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Annual Report
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedures

Table 14: The Tribunal's Statutory Responsibilities

The *Status of the Artist Act* requires or permits the Tribunal to undertake the following activities:

1. pass by-laws governing the conduct of its affairs [s.11(2)]
2. hold meetings or proceedings of the Tribunal at such times and locations in Canada as it considers desirable [s.13(2)]
3. make regulations of general application which it considers conducive to the performance of its duties [s.16]
4. make interim orders [s.20(2)]
5. rescind or amend determinations or orders and rehear applications [s.20(1)]
6. file a copy of its order or determination in the Federal Court for purposes of enforcement [s.22]
7. review by-laws of artists' associations for conformity with s.23
8. receive copies of membership lists filed by associations of producers in conformity with s.24
9. receive applications for certification from artists' associations pursuant to s.25; provide public notice of the application
10. determine the appropriateness of sectors for collective bargaining [s.26]
11. determine whether an artists' association is representative of the sector for which it seeks certification [s.27]
12. certify artists' associations to represent specific sectors [s.28]
13. maintain a register of all certificates issued [s.28(4)]
14. receive, consider and decide applications for revocation of certification [s.29]
15. determine the rights, duties and privileges acquired by an artists' association following a merger, amalgamation or transfer of jurisdiction [s.30]
16. determine whether contractual conditions are "more favourable" to an artist than those contained in a scale agreement [s.33(5)]
17. change the termination date of a scale agreement when so requested by the parties [s.34]
18. hear and determine questions referred to it by an arbitrator or arbitration board [s.41]
19. hear and decide on applications for a declaration that the use of pressure tactics is unlawful and prescribe appropriate remedies [s.47,48,49]
20. hear and decide applications alleging unfair labour practices and prescribe appropriate remedies [s.53,54]
21. issue consent to prosecute [s.59]
22. establish other offices which it considers necessary [s.13(1)]
23. prepare and submit an annual report to Parliament through the Minister of Labour regarding activities during the fiscal year [s.61]

Index

<i>Copyright Act</i>	3
expected results	8-10
external factors	9
mandate	3
objectives	4, 5, 8, 9
organization	12
publications	17
regulations	5-7, 10, 17
responsibilities	4, 7, 10, 18
roles	3
<i>Status of the Artist Act</i>	1, 3-6, 8, 10, 17
strategies	8-10

facteurs externes	7, 10
<i>Loi sur le droit d'auteur</i>	3
<i>Loi sur le statut de l'artiste</i>	1, 3-7, 9, 11, 18, 19
mandat	3
objectif	4, 10
publications	18
références	18
règlement	7, 18, 19
responsabilités	3, 4, 7
résultats escomptés	9-12
rôle	3, 5, 10
stratégies	9-11

Tableau 14 : Obligations imposées par la Loi

La Loi sur le statut de l'artiste oblige ou autorise le Tribunal à exercer les fonctions suivantes :

1. régir la conduite de son activité par règlement administratif [art. 11(2)]
2. tenir ses réunions et audiences au Canada, aux dates, heures et lieux qu'il estime indiqués [art. 13(2)]
3. prendre par règlement d'application générale toute mesure qu'il estime utile à l'exercice de ses attributions [art. 16]
4. rendre des ordonnances partielles [art. 20(2)]
5. annuler ou modifier ses décisions ou ses ordonnances et réinstruire une affaire [art. 20(1)]
6. déposer à la Cour fédérale copie de sa décision ou de son ordonnance pour fin d'exécution [art. 22]
7. s'assurer que les règlements des associations d'artistes soient conformes à l'art. 23
8. recevoir copie des listes de membres des associations de producteurs déposées conformément à l'art. 24
9. recevoir les demandes d'accréditation des associations d'artistes en application de l'art. 25 et faire publier un avis public de ces demandes
10. définir les secteurs appropriés aux fins de la négociation [art. 26]
11. déterminer la représentativité d'une association d'artistes dans le secteur pour lequel elle demande l'accréditation [art. 27]
12. accréditer les associations d'artistes pour représenter des secteurs particuliers [art. 28]
13. tenir un registre des accréditations [art. 28(4)]
14. recevoir, étudier et statuer sur les demandes d'annulation d'accréditation [art. 29]
15. statuer sur les droits, privilèges et obligations acquis par une association d'artistes par le fait d'une fusion ou d'un transfert de compétence [art. 30]
16. établir si diverses conditions contractuelles sont « plus favorables » pour l'artiste que celles de l'accord-cadre applicable [art. 33(5)]
17. modifier la date d'expiration d'un accord-cadre sur demande conjointe des parties à celui-ci [art. 34]
18. entendre et statuer sur les questions qui lui sont déferées par un arbitre ou un conseil d'arbitrage [art. 41]
19. entendre et statuer sur les demandes de déclaration d'illégalité de moyens de pression et ordonner les redressements appropriés [art. 47, 48 et 49]
20. entendre et statuer sur les demandes alléguant des pratiques déloyales et ordonner les redressements appropriés [art. 53 et 54]
21. autoriser les poursuites [art. 59]
22. créer les bureaux qu'il estime nécessaires [art. 13(1)]
23. rédiger et remettre un rapport annuel au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Travail sur ses activités au cours de l'exercice financier [art. 61].

Autres Informations

Tableau 12 : Liste des lois et des règlements

Lois et règlements en vigueur

<i>Loi sur le statut de l'artiste</i> L.C. 1992, c.33, telle que modifiée
--

Projets de règlements

<i>Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs Règlements concernant les procédures du Tribunal</i> - à mettre en oeuvre <i>Règlement sur les catégories professionnelles (Loi sur le statut de l'artiste)</i> - reporté de 1997

Tableau 13 : Références

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
8^e étage ouest
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 1A1

Téléphone : (613) 996-4052 ou 1 800 263-ARTS (2787)
Télécopieur : (613) 947-4125

Courrier électronique : tribunal.artists@ic.gc.ca
Site Internet : <http://homer.ic.gc.ca/capprt>

Publications :

Rapport annuel - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
Procédures - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Tableau 8 : Coût net du programme pour 1999-2000

(en milliers de dollars)		Processus	Total
Dépenses brutes prévues		1 701	1 701
Plus :			
Installations fournies sans frais			
Installations fournies par TPSGC		206	206
Cotisations visant la part des employés des primes			
d'assurance et les coûts payés par le SCT		39	39
Contributions au régime d'invalidité des employés fournie			
par Ressources humaines Canada		0	0
Coût total du Programme		245	245
Moins :			
Recettes à valoir sur le crédit		0	0
Recettes à valoir sur le Trésor		0	0
Coût net du Programme		1 946	1 946

Tableau 9 : État des opérations des fonds renouvelables - s.o.

Tableau 10 : Prêts, investissements et avances par secteur d'activité - s.o.

Tableau 11 : Incitatifs fiscaux - s.o.

Tableau 5 : Ressources du programme par programme et secteur d'activité pour l'exercice du Budget des dépenses

(en milliers de dollars)		Budgétaires						Moins : Recettes à valoir sur le crédit		Dépenses nettes prévues	
	ÉTP	Fonction- nement*	Immobi- lisations	Paiement de transfert	Dépenses prévues	Plus: PLAs	Dépenses brutes prévues				
Processus décisionnel	10,5	1 701	0	0	1 701	0	1 701	0		1 701	
Total	10,5	1 701	0	0	1 701	0	1 701	0		1 701	

* Y compris les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employées

Tableau 6 : Paiements de transfert par programme et secteur d'activité - S.O.

Tableau 7 : Recettes par secteur d'activité - S.O.

Tableau 4 : Sommaire des articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1998-99	Dépenses Prévue 1999-00	Dépenses Prévue 2000-01	Dépenses Prévue 2001-02
Personnel				
Traitements et salaires	566	708	708	708
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	170	142	142	142
	736	850	850	850
Biens et services				
Transport et communications	114	140	140	140
Information	85	125	125	125
Services professionnels et spéciaux	300	479	479	479
Locations	11	7	7	7
Achats de services de réparation et d'entretien	6	25	25	25
Services publics, fournitures et approvisionnements	35	45	45	45
Autres subventions et paiements	0	0	0	0
Dépenses en capital secondaires	13	30	30	30
	574	851	851	851
Total des dépenses de fonctionnement	1 300	1 701	1 701	1 701
Capital				
Paielements de transfert	0	0	0	0
Total du programme	1 300	1 701	1 701	1 701
Moins : Recettes portées au crédit	0	0	0	0
Total	1 300	1 701	1 701	1 701

Tableau 2.2 : Équivalents à temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité

	Prévision 1998-99	Prévu 1999-00	Prévu 2000-01	Prévu 2001-02
Processus décisionnel	8,5	10,5	11	11
Total du Ministère	8,5	10,5	11	11

Renseignements sur les projets d'immobilisations

- Tableau 3.1 : Dépenses prévues par programme et secteur d'activité - s.o.
- Tableau 3.2 : Projets par programme et secteur d'activité - s.o.
- Tableau 3.3 : État des grands projets de l'État - s.o.

Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Sommaire de la Partie II du Budget des dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)	1999-2000		1998-1999
		Budget des dépenses principal	Budget des dépenses principal	
30	Dépenses du Programme	1 559	1 528	
(L)	Total du Programme	1 559	1 528	
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux	142	170	
	Total du budget	1 701	1 698	
	Total du Programme	1 701	1 698	
	Total du Ministère	1 701	1 698	

```

graph TD
    A[Président et premier dirigeant] --- B[Vice-président]
    A --- C[Directeur exécutif et avocat général]
    C --- D[Planification, recherche et communications]
    C --- E[Services juridiques]
    C --- F[Services administratifs]
    C --- G[Membres]
  
```

Le diagramme illustre la structure hiérarchique de la Cour constitutionnelle du Bénin. Au sommet se trouve le **Président et premier dirigeant**. À sa droite se trouve le **Vice-président**. En dessous du Président se trouve le **Directeur exécutif et avocat général**. Ce dernier est connecté à cinq autres entités : **Planification, recherche et communications**, **Services juridiques**, **Services administratifs**, **Membres**, et le **Vice-président**.

Résultats escomptés :
Une clientèle mieux informée, en mesure d'exercer ses droits et obligations aux termes de la Loi.

Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1998-99	Dépenses prévues 1999-00	Dépenses prévues 2000-01	Dépenses prévues 2001-02
Dépenses brutes	1 300	1 701	1 701	1 701
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Total des dépenses nettes	1 300	1 701	1 701	1 701

C. Rapports consolidés

État de préparation à l'an 2000

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs a procédé à une révision de tous ses systèmes et de ses avoirs électroniques et informatiques (équipements et logiciels) et s'estime satisfait qu'ils sont conformes à l'an 2000. Aucun système essentiel à la mission à l'échelle du gouvernement n'est impliqué.

Résultats escomptés :
Des décisions de grande qualité, qui soient justes et impartiales et rendues dans les meilleurs délais.

Plan :
Informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Stratégies :

Maintenir une communication efficace; améliorer la diffusion de l'information relative à la *Loi* et au Tribunal; faire une utilisation optimale de la technologie pour informer et aider la clientèle à profiter des services offerts par le Tribunal.

Développer des procédures qui tiennent compte à la fois des facteurs économiques du secteur culturel et de l'équité procédurale.

Former le personnel de façon à ce qu'il puisse apporter l'appui nécessaire aux services juridiques et au greffe et ce dans plusieurs fonctions.

Résultats escomptés :

Des réponses précises, opportunes et complètes aux questions et aux demandes d'information; un programme d'information exhaustif comprenant les textes écrits (par ex., les bulletins d'information, les rapports annuels) et les médias électroniques (par ex., le site Internet).

Des procédures et des règlements justes, simples et clairs; des documents en langage clair expliquant ces procédures.

Des employés compétents et polyvalents; des services acceptables et économiques qui contribuent au bon fonctionnement du Tribunal; une réduction du nombre d'affaires devant être décidées par un banc de trois membres du Tribunal.

Plan :

Accroître la visibilité des buts, des procédures et des décisions du Tribunal.

Stratégies :

Publication de la *Loi sur le statut de l'artiste* Annotée pour aider les personnes qui comparaissent devant le Tribunal à comprendre sa jurisprudence.

Solliciter les occasions pour faire des présentations aux associations d'artistes et de producteurs afin d'expliquer le but de la *Loi*.

B. Détails par programme et secteur d'activité

Objectif

L'objectif du seul secteur d'activité est le même que celui du programme dans son ensemble, soit de contribuer au mieux-être de la communauté culturelle canadienne en favorisant des relations professionnelles constructives entre les artistes, en tant qu'entrepreneurs indépendants, et les producteurs dans la sphère de compétence fédérale.

Contexte

Facteurs externes influant sur le secteur d'activité

Les facteurs externes qui influent sur la concrétisation des objectifs du Tribunal sont décrits dans la Section II-C (Contexte opérationnel).

Facteurs internes influant sur le secteur d'activité

Tel que prévu par la *Loi*, le Tribunal se compose d'un président, d'un vice-président et de deux à quatre membres à temps plein ou à temps partiel. La tenue d'une audience requiert un quorum de trois membres. En raison du nombre restreint de jours disponibles pour la tenue d'audience, la gestion du temps et l'établissement du rôle d'audience sont des questions critiques. Afin de réduire le nombre d'affaires qui nécessitent une audience et de se concentrer sur les questions qui doivent obligatoirement être entendues par le Tribunal, le personnel est davantage chargé des enquêtes et de la médiation en ce qui concerne les demandes d'accréditation et les plaintes.

Plans, stratégies et résultats escomptés

Plan :

Traiter et statuer sur les demandes dont il est saisi – promptement, professionnellement et économiquement.

Stratégies :

Maintenir une recherche efficace afin que les décideurs soient pleinement informés des facteurs touchant la clientèle;

S'assurer que les services juridiques et le greffe fournissent le support nécessaire au processus décisionnel dans des délais acceptables.

Section III : Plans, stratégies et résultats escomptés

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs administre la Loi sur le statut de l'artiste	
pour assurer aux Canadiens et aux Canadiennes :	tel que démontré par :
une agence qui contribue aux bonnes relations professionnelles entre les artistes, à titre d'entrepreneurs indépendants, et les producteurs relevant de la compétence fédérale.	<ul style="list-style-type: none">• des décisions bien fondées et rendues dans les meilleurs délais• la négociation d'accords-cadres par les parties• une clientèle bien informée

A. Résumé des priorités clés et résultats escomptés

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est chargé d'interpréter et d'appliquer les dispositions de la *Loi sur le statut de l'artiste* qui régissent les relations professionnelles entre les artistes indépendants et les producteurs dans la sphère de compétence fédérale. Le Tribunal n'a qu'un seul secteur d'activité : le processus décisionnel.

Les activités liées au processus décisionnel comprennent ce qui suit : définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs, entendre et trancher les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs et prescrire les redressements appropriés à l'égard de toute violation de la *Loi*.

Afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé pour la période de planification, tel que décrit à la Section II-B ci-dessus, le Tribunal a formulé des projets et des stratégies qui visent à produire des résultats tels une clientèle bien informée et des décisions de grande qualité, qui soient justes, impartiales et rendues dans les meilleurs délais.

D. Plan de dépenses

	Prévision des dépenses 1998-99*	Dépenses prévues 1999-00	Dépenses prévues 2000-01	Dépenses prévues 2001-02
	1 300	1 701	1 701	1 701
Dépenses brutes : Processus décisionnel				
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes de programme	1 300	1 701	1 701	1 701
Moins : Recettes portées au Trésor	0	0	0	0
Plus : Coûts des services offerts à titre gracieux par les autres ministères	245	245	245	245
Coût net du programme	1 545	1 946	1 946	1 946

* Reflète la prévision la plus juste des dépenses totales prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

Il existe un certain nombre de facteurs externes qui déterminent si les associations d'artistes sont en mesure de demander à être accréditées afin de représenter leurs membres dans le cadre de négociations collectives, et si les associations d'artistes accréditées et les producteurs réussiront à négocier des accords-cadres qui contribueront à créer des relations professionnelles constructives.

Lorsque la *Loi sur le statut de l'artiste* a été rédigée, elle devait couvrir *ipso facto* les artistes-interprètes, les réalisateurs et ceux dont l'oeuvre fait l'objet de droit d'auteur. Il était toutefois prévu qu'une réglementation serait prise prescrivant d'autres catégories de professions qui pourraient profiter du régime de relations de travail établi par la *Loi*. À cause du retard à édicter ce règlement, le Tribunal ne peut statuer sur les demandes d'accréditation pour certaines professions des milieux artistiques, même lorsque il existe un historique de relations professionnelles. Le Tribunal a fait et fera des recommandations aux ministres compétents au sujet des catégories d'artistes qui devraient être incluses dans le champ de la réglementation d'application de la *Loi*.

Lorsqu'il s'acquitte de ses responsabilités, le Tribunal demeure conscient des ressources limitées dont disposent les artistes autonomes et les associations qui les représentent. Bon nombre d'associations d'artistes sont de petits organismes qui représentent des artistes autonomes dont la situation économique est précaire. Elles doivent également composer avec un milieu de travail en évolution très rapide touché par la mondialisation et les changements technologiques. Elles se trouvent dans une situation difficile du fait qu'elles ont des ressources limitées à consacrer à la négociation collective, mais une réussite dans ce domaine pourrait contribuer à améliorer leur stabilité. Les associations d'artistes sont, depuis toujours, fortement tributaires de fonds publics et les réductions du financement gouvernemental au cours des dernières années a fait en sorte qu'il est maintenant difficile pour ces dernières de s'acquitter de leurs responsabilités. Jusqu'à présent, les tentatives faites par des associations d'artistes accréditées pour négocier des accords-cadres avec les ministères et institutions du gouvernement fédéral ont en général échoué. Pour des motifs d'efficacité et d'économie, les associations d'artistes avaient souhaité négocier avec une seule et unique association de producteurs qui représenterait tous les ministères fédéraux. Comme cette association de producteurs n'a pas été constituée, les associations d'artistes font face à la tâche très longue et coûteuse qui consiste à négocier avec chacun des ministères individuellement.

industries culturelles est de plus en plus contestée par les pays étrangers en vertu des accords commerciaux internationaux. Dans un tel contexte, l'accès à la libre négociation collective comme mécanisme servant à améliorer la position socio-économique des artistes deviendra plus important encore.

Un deuxième facteur influant sur le secteur d'activité que sert le Tribunal est la convergence technologique en cours qui rend floues des distinctions acceptées depuis toujours entre divers mécanismes de distribution. La ligne de démarcation entre les télécommunications et la radiodiffusion est de moins en moins précise et la pertinence des politiques et des règlements élaborés pour chaque mode est mise en doute. Ce fait se remarque notamment à l'égard de l'évolution rapide de l'autoroute de l'information qui, entre autres, pose un certain nombre de problèmes liés au droit d'auteur. Les difficultés éprouvées au moment de faire respecter les droits d'auteur au moyen de poursuites civiles ont entraîné des propositions voulant que ces droits deviennent un élément du contrat dans les accords-cadres négociés en vertu de la *Loi sur le statut de l'artiste*, permettant ainsi que l'on veille au respect de ces droits au moyen du système d'arbitrage des griefs.

De plus, la croissance rapide et constante d'Internet a créé de la concurrence chez les radiodiffuseurs pour ce qui est de s'attirer et de conserver un auditoire. Des études tendent à montrer que la programmation sur Internet ou la programmation des « nouveaux médias » constituera une concurrence importante pour les radiodiffuseurs. De ce fait, certains cablodiffuseurs et radiodiffuseurs ont déjà commencé à produire et à distribuer des programmes sur Internet ainsi que sur les médias traditionnels de radiodiffusion. La question de savoir si les activités sur Internet sont assujetties à la compétence en matière de radiodiffusion du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes et donc visées par la *Loi sur le statut de l'artiste* reste à régler.

Un troisième facteur influant sur le secteur d'activité du Tribunal est le fait que le cadre législatif offert par la *Loi sur le statut de l'artiste* s'applique seulement aux relations professionnelles entre les artistes autonomes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale (entreprises de radiodiffusion, ministères fédéraux et institutions fédérales). Le champ de compétence du Tribunal est modeste comparativement à la production artistique qui tombe sous la compétence des provinces ou territoires. Seul le Québec est doté de mesures législatives comparables qui protègent les artistes engagés par des producteurs qui relèvent de cette province. En l'absence de régimes complémentaires dans les provinces et les territoires du reste du Canada, la capacité du régime de négociation collective prévu par la loi fédérale d'agir sur le bien-être général des artistes sera limitée. Le Tribunal a fourni, et continuera de fournir, des renseignements et des conseils aux décideurs des administrations provinciales qui sont intéressés à explorer les avantages que présente une loi sur le statut de l'artiste.

C. Contexte opérationnel

La Loi sur le statut de l'artiste a été promulguée afin de reconnaître le rôle important des artistes dans la société canadienne et afin de prévoir un mécanisme pour améliorer le statut socio-économique des artistes autonomes. Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs a été établi pour aider à la réalisation de ces objectifs en administrant le cadre législatif des relations professionnelles qui est prévu dans la Loi. Les principaux groupes clients du Tribunal sont les artistes pigistes et les associations qui les représentent ainsi que les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale.

Selon des estimés provenant du ministère du Patrimoine canadien pour l'exercice financier 1996-97, l'impact économique direct du secteur culturel se chiffrait à environ 24 milliards de dollars et maintenait approximativement 710 000 emplois. De 1991 à 1997, l'exportation de produits culturels choisis aux marchés extérieurs a augmenté en moyenne de 12,5 pour cent par année, à 1,5 milliards de dollars. Il est clair que les artistes et les autres travailleurs du secteur culturel jouent un rôle de premier plan dans l'ensemble de la société canadienne. Ils sont le reflet de l'identité canadienne au pays et à l'étranger et ils contribuent à l'enrichissement social, culturel, social et politique du Canada en tant que nation. Malgré cela, leurs revenus ne traduisent pas l'importance de ce groupe dans le pays. D'après l'enquête sur la population active du secteur culturel effectuée par Statistique Canada en 1993, le revenu annuel tiré d'activités artistiques s'élevait en moyenne à seulement 20 300 \$.

Un nombre croissant de ces artistes sont des travailleurs autonomes. Bien qu'il n'existe pas de chiffres précis, les données de Statistique Canada montrent qu'au moins 20 à 30 pour cent des artistes étaient autonomes en 1991 et que, pour certaines occupations comme les écrivains, les musiciens et les artistes qui oeuvrent dans le domaine des arts visuels, le pourcentage de travailleurs autonomes se situait entre 40 et 60 pour cent. On estime que quelque 90 000 personnes parmi ces artistes autonomes travaillent dans des professions assujetties à la compétence du Tribunal. Le Tribunal oeuvre dans un environnement qui évolue continuellement et il doit faire face à des questions qui sont à la fois complexes et le mettent au défi. Afin de s'assurer que ses décisions soient pertinentes et appropriées par rapport aux conditions dans lesquelles les pigistes professionnels offrent leurs services, le Tribunal doit être au fait des politiques gouvernementales et des lois, actuelles et projetées, touchant les industries culturelles.

Les politiques culturelles canadiennes ont, depuis toujours, inclus l'utilisation de subventions, de restrictions applicables à la propriété et d'exigences quant au contenu canadien pour appuyer les industries culturelles intérieures. La capacité du gouvernement de continuer à offrir cette forme de soutien aux travailleurs des

- ◆ L'objectif du Tribunal est de contribuer au mieux-être de la communauté culturelle canadienne en favorisant des relations professionnelles constructives entre les artistes, en tant qu'entrepreneurs indépendants, et les producteurs dans la sphère de compétence fédérale. La concrétisation de l'objectif du Tribunal contribue à la réalisation des objectifs de la *Loi* et du Parlement : l'enrichissement culturel, social, économique et politique du Canada.
- Le Tribunal s'est fixé les objectifs particuliers suivants pour la période de planification :
 - ◆ traiter et statuer sur les demandes dont il est saisi – promptement, professionnellement et économiquement;
 - ◆ informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages de la *Loi sur le statut de l'artiste*;
 - ◆ assurer la visibilité des buts, des procédures et des décisions du Tribunal.

B. Objectifs

- Les responsabilités du Tribunal énoncées dans la *Loi* sont exposées plus en détail au Tableau 14 de la Section IV - Renseignements supplémentaires.
- ◆ statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par des artistes, des associations d'artistes et des producteurs et prescrire les redressements qu'il juge indiqués.
 - ◆ définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation;
 - ◆ accrédi ter les associations d'artistes pour représenter ces secteurs;
 - ◆ statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par des artistes, des associations d'artistes et des producteurs et prescrire les redressements qu'il juge indiqués.
- Les principales responsabilités du Tribunal consistent à :
- ◆ conclure des accords-cadres. Un accord-cadre précise les conditions minimales qu'un producteur doit respecter lorsqu'il retient les services ou commande une oeuvre d'un artiste professionnel indépendant dans un secteur donné.

Section II : Vue d'ensemble du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est l'organisme quasi judiciaire indépendant établi pour administrer et interpréter les dispositions de la *Loi sur le statut de l'artiste* (L.C. 1992, ch. 33) qui régissent les relations professionnelles.

Mandat

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est légalement tenu de définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation, d'accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs travaillant dans ces secteurs, de statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs, et de prescrire les redressements qu'il juge indiqués à l'égard de toute violation à la *Loi*.

Rôles

Le Tribunal est tenu de rendre compte au Parlement du Canada par l'entremise du ministre du Travail. Sur les questions touchant la prise de mesures réglementaires et les nominations au Tribunal, il doit consulter le ministre du Patrimoine canadien dont la clientèle sectorielle inclut les utilisateurs du Tribunal.

Responsabilités

La *Loi sur le statut de l'artiste* reconnaît l'importance de la contribution des artistes à l'enrichissement culturel, social, économique et politique du Canada. Elle garantit aux artistes la liberté d'association et reconnaît l'importance de compenser les artistes pour l'utilisation de leurs oeuvres. Le Tribunal est responsable de l'application des dispositions de la *Loi* qui régissent les relations professionnelles entre les artistes indépendants et les producteurs dans la sphère de compétence fédérale.

La *Loi* définit les artistes comme des entrepreneurs indépendants qui sont auteurs au sens de la *Loi sur le droit d'auteur*, des réalisateurs, des interprètes ou d'autres professionnels qui participent à la création d'une production. Les producteurs dans la sphère de compétence fédérale comprennent les entreprises de radiodiffusion assujetties à la compétence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, tous les ministères fédéraux et la plupart des institutions gouvernementales fédérales.

B. Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Un rapport sur les plans et les priorités 1999-2000

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (le « RPP ») de 1999-2000 du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs.

À ma connaissance, les renseignements :

- Décrivent fidèlement les mandats, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation.

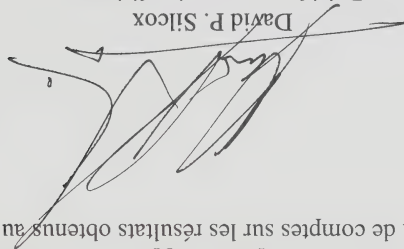
- Sont conformes à la politique et aux instructions du Conseil du Trésor, ainsi qu'aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*.

- Sont complets et exacts.

- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



David P. Silcox
Président et premier dirigeant
Le 2 février 1999

Section I : Messages

A. Message du Président

Je suis très heureux de présenter le Rapport annuel sur les plans et les priorités du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs qui porte sur l'exercice financier 1999-2000. Ce rapport témoigne de l'expérience acquise par le Tribunal au cours de ses quatre premières années d'activité et indique la direction qu'il entend prendre pour les années qui viennent.

Le Tribunal continuera à appliquer son énergie à remplir le mandat qui lui est confié par la *Loi sur le statut de l'artiste* : définir les secteurs d'activités culturelles appropriés aux fins de la négociation; accrédiiter des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs; et statuer sur les plaintes alléguant violation de la *Loi*.

En outre, il y aura poursuite des consultations et des discussions avec nos clients en vue de garantir que les artistes, les associations d'artistes et les producteurs connaissent et comprennent leurs droits, responsabilités et obligations en vertu de la *Loi*. Des initiatives visant à aider les artistes et les producteurs à régler leurs différends et à tirer parti des avantages que leur offre la *Loi* se poursuivront également.

Le Tribunal continue d'avoir à coeur l'établissement et le maintien de relations professionnelles constructives entre les artistes, les associations d'artistes et les producteurs. À l'approche, puis à l'amorce du nouveau millénaire, le Tribunal poursuivra ses efforts en vue de contribuer au bien-être économique et social de ses clients d'une manière qui permettra au secteur culturel canadien de s'épanouir et de prospérer.

Tableau 5 :	Ressources du programme par programme et secteur d'activité	16
Tableau 6 :	Paiements de transfert par programme et secteur d'activité	16
Tableau 7 :	Recettes par secteur d'activité	16
Tableau 8 :	Coût net du programme pour 1998-1999	17
Tableau 9 :	Etat des opérations des fonds renouvelables	17
Tableau 10 :	Prêts, investissements et avances par secteur d'activité	17
Tableau 11 :	Incidatifs fiscaux	17

Autres informations

Tableau 12 :	Liste des lois et règlements	18
Tableau 13 :	Références	18
Tableau 14 :	Obligations imposées par la Loi	19

Index

Table des matières

Section I : Messages

A. Message du Président	1
B. Déclaration de la direction	2

Section II : Vue d'ensemble du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités	3
B. Objectifs	4
C. Contexte opérationnel	5
D. Plan de dépenses	8

Section III : Plans, priorités, stratégies et résultats escomptés

A. Résumé des plans, priorités et stratégies clés	9
B. Détails par programme et secteur d'activité	10
<i>Objectif</i>	10
<i>Plans, stratégies clés et résultats escomptés</i>	10
<i>Dépenses prévues</i>	12
C. Rapports consolidés	12

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Autorisations de dépenser	13
Renseignements sur le personnel	

Tableau 2.1 : Structure organisationnelle par programme et secteur d'activité ..	13
Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par programme et secteur d'activité	14
Renseignements sur les projets d'immobilisations	

Tableau 3.1 : Dépenses prévues par programme et secteur d'activité	14
Tableau 3.2 : Projets par programme et secteur d'activité	14
Tableau 3.3 : État des grands projets de l'État	14
Autres renseignements financiers	

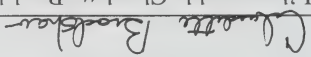
Tableau 4 : Sommaire des articles courants de dépenses	15
--	----

Tribunal canadien des
relations professionnelles
artistes-producteurs

Budget des dépenses
1999-2000

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé :


L'honorable Claudette Bradshaw
Ministre du Travail

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;

Partie II – Le Budget principal des dépenses – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant;

Partie III – Plan de dépenses du ministère – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

- (1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins communs en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- (2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses et la responsabilisation au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) KIA 0S9

No. de catalogue BT31-2/2000-III-100

ISBN 0-660-60865-0





Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

**Budget des dépenses
1999-2000**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

CAI
FN
E77

Government
Publications



Canadian Centre for Management Development

1999-2000
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan – provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget) and key elements of the Main Estimates;

Part II – The Main Estimates – directly supports the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and the amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March; and

Part III – Departmental Expenditure Plans – In April of 1997 the House of Commons approved a motion that split the Part III into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year time horizon. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March, referred to committees and reported back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

These measures stem from the Improved Reporting to Parliament Project which was initiated as part of the revamped Expenditure Management System announced in January 1995. The central objective of this Project was to improve expenditure management information and accountability to Parliament. This was to be accomplished through a focus on results within a more strategic, multi-year perspective on program delivery.

Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 1999

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2000-III-90

ISBN 0-660-60857-X



**Canadian Centre
for
Management Development**

**Report on Plans and Priorities
1999-2000**

**For the
period of
1999-2000 to 2001-2002**

A handwritten signature in dark ink, reading "Jean Chrétien", written over a horizontal line.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Section I: Messages	1
A. Minister's Message	1
B. Management Representation Statement	2
Section II: Departmental Overview	3
A. Mandate, Roles and Responsibilities	3
B. Objective	3
C. Operating Environment	4
D. Financial Spending Plan	7
Section III: Plans, Priorities and Strategies	8
A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	8
Internal Management Objective:	8
B. Business Lines Plans	11
Business Line 1: Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	11
Objective	11
Strategic and Operational Context for Business Line 1	11
Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 1	14
Planned Spending for Business Line 1	15
Business Line 2: Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning	16
Objective	16
Strategic and Operational Context for Business Line 2	16
Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 2	18
Planned Spending for Business Line 2	18
Business Line 3: Support Leaders of Change and Transformation	19
Objective	19
Strategic and Operational Context for Business Line 3	19
Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 3	22
Planned Spending for Business Line 3	23
Business Line 4: Program Support	24
Objective	24
Strategic and Operational Context for Business Line 4	24
Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 4	28
Planned Spending for Business Line 4	29
C. Consolidated Reporting	29

Section IV: Supplementary Information	30
Table 1: Spending Authorities - Ministry Summary, Part II of the Estimates ...	30
Table 2: Responsibility for Planned Spending by Business Line for 1998-99 ..	31
Personnel Information	32
Table 2.1: Organization	32
Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Business Line	33
Additional Financial Information	34
Table 3: Departmental Summary of Standard Objects of Expenditure	34
Table 4: Program Resources by Business Line for the Estimates Year	35
Table 5: Details of Transfer Payments by Business Line	36
Table 6: Details of Revenue by Business Line	36
Table 7: Net Cost of Program for the Estimates Year	37
Other Information	38
Table 8: Listing of Statutes and Regulations	38
Contacts for Further Information	38

Section I: Messages

A. Minister's Message

The Canadian Centre for Management Development (CCMD), a corporate resource for the Public Service, is positioned at the heart of federal Public Service corporate-wide priorities because of its mandate to enhance public-sector management capabilities and to promote a strong corporate culture in the Public Service.

Within the past two years, in response to the Public Service's reassessment of its roles and the structures needed to play those roles, CCMD has been working to improve its ability to meet the two key elements of its mandate: to support the Public Service's agenda for change, and to build an understanding of, and commitment to, the Public Service of the future.

The initiatives that CCMD is putting in place to meet its mandate encompass approaches that are based on today's most widely accepted trends in leadership development and executive education. For example, CCMD is placing greater emphasis on building corporate capacity in three ways: by moving towards balancing organizational and individual development needs; by creating a critical mass of executives with the skills and behaviours to move the corporate agenda forward; and by designing and continually updating the learning architecture to meet those needs.

I am pleased to present the Centre's Report on Planning and Priorities for the period 1999–2000.

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION <i>Report on Plans and Priorities 1999-2000/Un rapport sur les plans et les priorités 1999-2000</i>	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.</p>	<p>Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1999-2000 du Centre canadien de gestion.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information: • Accurately portrays the mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the Canadian Centre for Management Development. • Is consistent with Treasury Board policy and instructions and the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements : • Décrivent fidèlement les mandat, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation. • Sont conformes à la politique et aux instructions du Conseil du Trésor, ainsi qu'aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>. • Sont complets et exacts. • Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents. <p>Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Name/Nom : _____</p> <p>Date : _____</p>	

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) was officially established by an Act of Parliament (i.e., Bill C-34) on December 1, 1991.

B. Objective

The following seven objectives were legislated for CCMD in Section 4 of the CCMD Act:

1. to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purpose, values and traditions of the Public Service;
2. to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to:
 - develop and implement policy,
 - respond to change (including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society), and
 - manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;
3. to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, skills development and high-quality service to the public;
4. to develop within the Public Service, and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;
5. to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;
6. to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and
7. to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

C. Operating Environment

A Unique and Relevant Strategic Partner for Federal Public Service Institutions

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) is a strategic corporate resource for the federal Public Service dedicated to the development of public service executives and leaders within a complex public service training and development structure. In virtually all its activities, the Centre works through partnerships with central agencies of the Privy Council Office (PCO), Public Service Commission (PSC) and Treasury Board Secretariat (TBS). CCMD will also work in close collaboration with The Leadership Network created in June, 1998 and the Policy Research Secretariat and with regions. This "strategic partnership" outlook will continue to shape how the Centre views its working relationships with other federal Public Service institutions.

The Centre's research plan is coordinated by a committee of central agency partners. In addition, research is reviewed by a Deputy Minister Committee. The design of learning programs are reviewed by the Executive Learning Programs Overview Council, composed of client deputy ministers and central agency representatives. The learning components of two of its development programs, the Management Trainee Program (MTP) and the Career Assignment Program (CAP) are funded by the Treasury Board and Public Service Commission, respectively. Evaluation of these and the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) is a collaborative effort. This approach of close coordination and working together with partners and clients will continue to characterize the working style of the Centre.

The Centre has recognized that in order to offer world-class research and learning opportunities, it must partner with suppliers in the design, development and customization of such programs. This increased outward orientation and positioning within a "web" of supplier partnerships is expected to continue and expand in the future.

New Roles for the Public Service

As Canada enters the 21st century, the interaction of the citizen and those who govern is changing in response to political, fiscal and economic pressures. The Clerk's Fifth and Sixth Annual Reports stress the continuing need for public service leaders to build partnerships, break down barriers, and use technology and integrated policy advice to improve service to Canadians and to put people first.

The Canadian Centre for Management Development is well positioned to help public service leaders advance this agenda because of its mandate to prepare them for their changing roles. The Centre will explore new ways to support corporate needs by creating fora for dialogue among leaders in the public sector, private sector, academic community and para public service.

Communicating a revitalized image and identity

The Canadian Centre for Management Development has recognized the need to develop and implement a strategy to update its image and revitalize its identity. At the same time, the Centre has remained conscious of the need to prepare its human capital in terms of the

communication skills necessary to advance CCMD towards its goals. Increasingly, such skills will include the capability to assist in gaining commitment and fostering ownership of learning among the deputy community; in building relationships with learning partners, suppliers and stakeholders; in building relationships among leaders having interest in public service reform in Canada and abroad; in aligning all staff towards common objectives and in following through to implement actions required to achieve goals.

From a communications perspective, CCMD's goal is to be known and firmly established as Canada's leading institution for innovative and effective executive learning programs for public service leaders.

Focus on a tight and relevant research agenda

The potential research field for the Centre is vast and dynamic. New trends, developments, practices, promising areas and compelling concepts populate an ever-expanding horizon. At the same time, resources are limited, allowances for time-to-implementation are shrinking, and a more relevant, grounded outlook is needed.

Responding to the need to re-balance the forces acting on its management research agenda, the Centre must tighten its research focus and adopt an approach predicated on doing fewer things, but doing them well. The Centre will continue to conduct research not only for but with practitioners. Therefore, the Centre will need to rely more on strengthened and broader research and knowledge partnerships and networks, and resort to knowledge "bartering" and other exchange techniques to secure the management research knowledge that can not be acquired through the Centre's own research.

In parallel with stronger external knowledge loops, CCMD will need to continually strengthen the integrated loop of strategic research and learning programs. This will be facilitated as the Centre deepens its understanding of modern learning and moves towards a model that recognizes that learning participants are themselves researchers with knowledge that can feed and inspire further strategic research.

Enhancing Accountability for Performance

Public institutions are facing increasingly stringent calls to show improved performance, to demonstrate their willingness to improve their performance levels, and to be more accountable to their clients for their performance. Responding to that need, CCMD has established a balanced scorecard model that identifies, for each business line, key result areas, initiatives, performance measures and specific strategies to achieve goals. The Centre has had the opportunity to work with this framework over the past year, and has refined its key elements. It is now rolling out the elements of this framework into its planning and reporting documents. The scorecard is displayed in the third section of this report. At the same time, the Centre will continue to review, refine and update this evergreen framework.

Strategic Use of Information Management and Technology

Information management and technology are important strategic and operational enablers for the Centre. They permit the Learning Centre to exercise effective stewardship over its strategic knowledge assets, to operate within webs of knowledge-intensive partnerships, to focus its human resources around corporate priorities and to respond effectively to the changing demands of a rapidly evolving environment for executive learning. An evolving environment demands an evolving information management and technology strategy. Looming large on the horizon is the Year 2000 problem, for which the Centre is preparing most diligently.

While the administrative, process-support role of information management and technology has traditionally dominated the information and technology agenda, there are strong indications that a shift in emphasis is underway. This shift will see information and technology management being increasingly relied upon to find and capitalize on opportunities for innovative approaches to executive learning, to assist in the strategic management of the Centre's intellectual capital, and to establish and maintain knowledge partnership webs across a growing institutional, geographical and multidisciplinary landscape.

The Learning Centre supports a culture based on service to Canadians

While a variety of themes and management/leadership directions will populate the Centre's agenda, service to the public -- whether in relation to policy development or service delivery -- must remain the overarching, defining value, in the corporate culture whose creation and progress CCMD is mandated to support. As the Centre plans new offerings, programs must be aligned with public service priorities and linked to enhanced policy development, service delivery, and leadership.

Ongoing Challenges

In the rapidly evolving world of executive development, the Centre will always be faced with issues such as:

- keeping current and timely in the use of leadership and executive development methods;
- ensuring that these methods represent state-of-the-art thinking, top-flight quality and are appropriate to developing the desired executive competencies; and
- ensuring appropriate sourcing of design and delivery of programs;
- ensuring that the design and delivery of the Centre's strategies and programs are relevant to clients and shaped by public service priorities which also evolve and change

- creating collective learning opportunities across government departments and external interest groups.

In addition, the Centre must constantly demonstrate and maximize the learning impact of its programs through measurements and evaluations. This is necessary for accountability purposes, while also critical to improving learning program content and delivery.

However, given the state of flux of the field of executive learning, the Centre must be flexible and prepared for constant adjustments to its research and learning programs. As well, the Centre must be open and responsive to experimentation whereby some learning approaches and evaluation techniques may produce only modest improvement; others may show measurable results only after a long time; and still others may prove difficult to measure or produce results only anecdotally attributable to the Centre.

D. Financial Spending Plan

	Forecast Spending 1998-99*	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
(thousands of dollars)				
Gross Program Spending:				
Canadian Centre for Management Development	15,330	13,942	13,939	13,939
Less Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Net Program Spending	15,330	13,942	13,939	13,939
Less: Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i> **	4,147	3,095	3,095	3,095
Plus: Cost of Services Provided by Other Departments	2,022	987	987	987
Net Cost of the Agency	13,205	11,834	11,831	11,831

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Section III: Plans, Priorities and Strategies

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

Chart of Key Results Commitments

The following chart summarizes CCMD's key results commitments for 1999-2000. It is an update of the 1997-98 chart as reported in the Centre's 1997-98 Departmental Performance Report (DPR). Explanations of changes are also noted.

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Explanation of changes from 1997-98 commitments
a highly skilled, innovative and responsive public service executive cadre which:		No changes
- values service to the public both in delivery and policy making;	commitment and alignment of public service executives to government priorities as articulated by the Clerk of the Privy Council	No changes
- utilizes up-to-date leadership skills; and	improved executive skill and competency levels	No changes
- understands and encourages working in partnership with other levels of government, the private sector and the not-for-profit sector.	increased problem-solving within and between departments by groups of executives	No changes

Internal Management Objective:

To become:	To be demonstrated by:	Explanation of changes from 1997-98 commitments
an exemplary CCMD Learning Centre	strengthened CCMD capacity;	No changes
	seamless and iterative flow of ideas, best practices and theories between research and learning programs.	No changes

An Overview of Department-wide Priorities and Strategies

The table below is a summary of CCMD's performance measurement framework. Based on a balanced scorecard model, the table provides an overview of the key result areas and strategies and related performance measurements. While the table is couched in "performance for results" terms, priorities and strategies can be directly and unequivocally inferred.

KEY RESULT AREAS		PERFORMANCE INDICATORS	RELEVANT FOR MEASURING
Business Line 1	<p>Strategic public management research contributes to current and emerging public service corporate management agenda</p> <p>Senior management cadre is more committed to corporate agenda, informed about strategic trends and leading-edge management practices and develops strengthened communities of practitioners</p>	<ul style="list-style-type: none"> Research viewed as adding value to corporate agenda, well coordinated in federal government and as developing broader internal and external relationships Increase in percentage of ADM community engaged in CCMD research and learning Contribute to public service culture shift and increase in pride Executives value communities of practice and gain knowledge through networks Growing number of practitioners engaged in action research/learning 	Client Performance
Business Line 2	<p>Strengthened corporate executive capacity with required competencies to serve Canadians effectively</p>	<ul style="list-style-type: none"> Improved executive skill and competency levels Contribute to Public service culture shift/increase in pride Increase in percentage of ADM community engaged in CCMD research and learning 	

KEY RESULT AREAS		PERFORMANCE INDICATORS	RELEVANT FOR MEASURING
Business Line 3	Strategies to identify and address common executive learning issues to support public service management of change Large scale interventions to improve executive performance	<ul style="list-style-type: none"> Contribute to Public service culture shift/increase in pride Increase in percentage of ADM community engaged in CCMD research and learning Satisfaction of public service leaders Percentage increase in EX population attendance Departmental leaders seek advice on architectures, techniques, standards for learning programs 	
All Business Lines*	Strengthened CCMD capacity CCMD is an exemplary model of a learning institution	<ul style="list-style-type: none"> Integration of business plan and La Relève Learning loop of research and learning programs Increased use of technology in learning and CCMD State of the art CCMD performance CCMD invests in its employees Corporate service costs relative to program costs CCMD manages efficiently and effectively within budget CCMD staff deliver products and services in a cost-effective manner 	Internal Business Processes
			Learning & growth
			Financial Performance

* While all business lines contribute to these key results, Business Line 4 plays a key integrating, coordinating and monitoring role in their achievement.

B. Business Lines Plans

CCMD operates through four business lines. In the conduct of all strategies for each of business lines 1, 2 and 3, the Centre will be applying quality standards to enhance its effectiveness as an institution of executive learning. For example, the Centre plans to align its products and services with leading-edge management practices and principles and ensure its approaches and methodologies are consistent with the government's overall agenda for management of the public service. The Centre will employ assessment and evaluation as a means of continuous improvement in its approaches. This section describes the future directions and strategies of the organization under these headings.

Business Line 1: Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future

Objective

Business Line 1 contributes to enhancing the performance of Public Service executives in serving Canadians through research which serves to shape, and build the understanding and commitment to a management agenda for the Public Service of the future. This Business Line develops comprehensive approaches and integrated processes to enhance and coordinate the implementation of corporate strategic planning frameworks, approaches and methodologies. It also provides strategic advice to the President and Board of Governors to articulate and advance CCMD's strategic objectives and operational goals. Its research component formulates strategies, approaches and methodologies for research into areas of corporate interest to the Public Service and guides the development and adaptation of programs to reflect the corporate priorities of the Public Service.

Strategic and Operational Context for Business Line 1

Management research is a strategic capability for CCMD. As such, it is relevant:

- first, as a component of the federal Public Service, the Centre's strategic research enhances and strengthens the policy and management capacity of the Public Service as a whole;
- second, as a tool to identify policy issues and mega-trends in the domain of governance which affect the role of government and to transmit that information to equip Public Service leaders to lead and manage in the future;
- third, as a management and policy "lamp lighter" through its research insights, application of its intellectual capital, and work with senior public service leaders, the Centre's strategic research strives to help set the public service agenda and guide the evolution of the Public Service toward its transformation into a borderless, learning organization with effective leadership, intent on strengthening management and policy capacity, modernizing service delivery, strengthening the relationship between Government and citizens and public service renewal.

An effective CCMD serving the Public Service modernization and transformation also needs a strategic planning capacity that will anticipate and map emerging public administration and management issues to enable the design and delivery of appropriate research and learning interventions.

This business line will continue to contribute to the Public Service's management agenda for the future by taking soundings and by identifying subjects of relevance for the learning programs that CCMD will design to meet the needs of the Public Service leaders charged with managing these pressures and challenges. The business line will play this role by virtue of its research into developments in the Canadian Public Service environment and in those of other countries, as well as through the development of its own networks for interaction among public service leaders.

The strategic and operational environment for this business line is highly dynamic, a "variable geometry" wholly representative of the terrain associated with systems and organizations going through fundamental rethinking and transformation. The following are some of the key factors expected to shape how this business line responds to this environment.

- *Tighter focus on fewer themes with a more practical outlook.* The potential research field for the Centre is vast and dynamic. New trends, developments, practices, promising areas and compelling concepts loom over an expanding horizon. Yet resources remain scarce, while allowances for time-to-implementation are shrinking. As such, the Centre must tighten its research focus and adopt an approach predicated on doing fewer things, but doing them well. Naturally, doing fewer things will mean conscious and deliberate choices between competing priorities.
- *Stronger linkages.* Doing fewer things itself will mean that the Centre must rely more on strengthened and broadened research and knowledge linkages, and resort to knowledge "bartering" and other exchange techniques to secure the management research knowledge which the Centre can no longer acquire through direct research. There is also a need to continue to seek and establish continuous integrated linkages between research initiatives and the development of content of learning programs. Two key components to meeting this need are a strategic planning framework that will harmonize the diverse needs of departments and agencies, and a common set of service-wide values.
- *Outward orientation, networks and partnerships.* Doing fewer things will also mean that the Centre must be more outward looking and reliant, and leverage knowledge networks and partnerships. A sizeable network of federal, provincial, municipal, academic and private-sector officials are currently participating in a series of research projects designed to engage Public Service leaders in exploring aspects of citizen-centred service delivery. The network is working to recommend actions to move the Public Service towards this goal. Four additional research networks have been established for Public Service leaders at the Assistant Deputy

Minister level. These focus on regulation and compliance, alternative service delivery, revitalizing the Public Service, and science.

- *Strong prospective, predictive dimension.* Another key element for achieving a robust strategic planning capacity will be the development and implementation of strategies and approaches for predicting new issues facing public sector and Public Service management and identifying client needs and expectations for executive learning. A clear understanding of client requirements, together with a robust research program focussed on identifying critical management issues, are essential components. An equally important component of this prospective dimension of the Centre's policy research and strategic planning activities must relate to the needs of the Public Service of the future. Such questions as "What is needed in the Public Service of the years 2005-2010?" and "What will these needs mean for the leadership style and leadership qualities required?" will become increasingly relevant for the Public Service as a whole, and for the Centre's strategic research and planning function.
- *Practical research grounded in Public Service priorities, transformation, improvement and evolution.* Research efforts will need to be practical and geared to management theories and practices that have the potential to improve the capacity of the Public Service to manage effectively. Vehicles to help achieve more effective grounding for the research program can be fora and networks of academics and practitioners. These fora can bring together Public Service leaders, academics and leading thinkers to discuss, debate and resolve Public Service management issues through existing and new national and international networks. In turn, participants join in sustainable networks that can serve as powerful tools for engaging Public Service leaders and enabling them to better understand emerging issues and influence the Public Service management agenda.

Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 1

Business Line 1: Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	
KEY RESULT AREAS	STRATEGIES AND KEY ACTIVITIES
<p>Strategic public management research contributes to current and emerging public service corporate management agenda</p> <p>Resources to be used: \$651,500</p>	<p>Strategic public management research strategies and initiatives aligned with the corporate management agenda, through the following activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> external sensing and research, to provide value-adding advice to the Board of Governors and the President on CCMD's response to the Public Service agenda and client needs sound research through networks of public service leaders, academics and private sector officials and through knowledge centres in the domains of governance, leadership, organization culture and organization effectiveness, and to ensure a common key messages in all programs identification of policy issues and mega-trends in the field of governance, affecting the role of government and transmitting the information to public sector and public service leaders to equip them to lead and manage in the future.
<p>Senior management cadre is more committed to corporate agenda, informed about strategic trends and leading-edge management practices and develops strengthened communities of practitioners</p> <p>Resources to be used: \$651,500</p>	<p>Relevant and timely strategic research, establishment and maintenance of strategic working relationships with public service leaders and other contributors through the following activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> coordinated research; strategic management; information reports; peer review of outputs research agenda positioned to contribute directly to a continuing shift in Public Service culture towards values and behaviours needed to implement Public Service priorities and increase in pride public service executives and a growing community of practitioners are involved in communities of practice and gain knowledge through networking around critical research and learning issues, action research and learning

Planned Spending for Business Line 1

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future				
Gross Expenditures	1,577	1,303	1,303	1,303
Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Net Expenditures	1,577	1,303	1,303	1,303
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>FAA</i>	125	0	0	0
Total	1,452	1,303	1,303	1,303

Business Line 2: Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning

Objective

Business Line 2 aims at enhancing the performance of Public Service executives in serving Canadians by creating opportunities to learn collectively and developing a responsive, highly skilled and innovative executive cadre. This Business Line strengthens public service leadership capacity through learning. It provides professional leadership in designing, formulating and implementing strategies, approaches and standards for the planning and delivery of executive development initiatives and programs that enhance the capacity and competencies of high-potential executives and managers.

Strategic and Operational Context for Business Line 2

A key challenge of this Business Line is to increase the relevance of the content and methodologies of its career development programs to enhance its ability to develop a cadre of Public Service leaders—future leaders in the Management Trainee Program (MTP) and the Career Assignment Program (CAP)—and new and existing leaders in the Accelerated Executive Development Program (AEXDP)—who have the competencies required to meet future Public Service challenges.

The target outcome from increased relevance of this Business Line's content and methodologies will be Public Service leaders who have the required skills and know-how to engage citizens in the development of public policy. At the same time, this Business Line will need to demonstrate that the programs actually change the behaviour of Public Service Leaders to support Public Service priorities and that they contribute to the resolution of a wide range of issues. Naturally, this implies a corresponding need for a keen awareness of the government and Public Service framework in which these leaders operate and for how the environment shapes their work. Public Service leaders must practice citizen engagement and the management techniques required for policy planning and development, and they must understand how to work with stakeholders while mastering the essential skills and attitudes needed to provide good service to Canadians. In turn, to serve Canadians well, Public Service leaders will need to be imbued with a sense of professionalism and non-partisanship, and an understanding of risk-taking and partnerships. Public Service leaders will need to master people management upon which the foregoing challenges depend.

Against this backdrop this Business Line will face a challenging set of strategic and operational factors. Particularly consequential in their affects will be the following:

- *More candidates for the Business Lines' programs.* A large increase in the numbers of CAP and MTP candidates is expected for the next several years. As a result, significant preparatory work to “scale up” the delivery of these program will need to be underway in short order. As well, the Business Line must be prepared to take a flexible approach through development and delivery of short modules that can be rolled out quickly and delivered without taking too much of the executives'

time. As well, flexibility must extend to the delivery method. For example, such options as “train-the-trainer” will have the twin benefit of providing a means of scaling up easily, as well as of accommodating those departments with a strong in-house training/career development capacity of their own.

- *The CAP program is being redesigned.* The CAP program has been operational for a number of years. Its content and methodologies must be modernized and made more accessible in the face of rapid changes in both the Public Service and trends in the career development field. A new design will be available April 1999 for delivery in September 1999.
- *Need for short program for Executives.* Consultations have also indicated that short development programs for EXs would be highly beneficial. They have also pointed out some of the characteristics that must drive the design of these programs. In particular, the consultations have recommended a highly modular structure consisting of short modules that can be delivered often, anywhere in the country and in various contexts. For example, the EX Orientation program will be launched over the planning period and focusses on key facets of what it means to be an executive. As well, a Machinery of Government Program has been designed and is being delivered 11 times a year, including four regions as of February 1999.
- *Enhancing the relevance of the Centre's Career Development Programs.* To enhance the relevance of the Centre's programs, this Business Line will need to leverage learning networks of program participants who work together to resolve real issues connected to corporate priorities. In addition, the Centre will need to establish a systematic benchmarking program to continuously improve its programs, and will be implementing an evaluation approach for all programs in order to assess their success and the corresponding need for change and improvement.
- *Intensive use of information technology.* This Business Line will need to be particularly mindful of the opportunities provided by the integration of information technology in the delivery of its programs. It is expected that an important relevancy and success measure for these programs will be the extent to which technology can be used to advance the learning of participants.

Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 2

Business Line 2: Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning	
KEY RESULT AREAS	STRATEGIES AND KEY ACTIVITIES
<p>Strengthened corporate executive capacity with required competencies to serve Canadians effectively</p> <p>Resources to be used:</p> <p>\$5,876,000</p>	<p>Strengthened leadership capacity of the Public Service executive cadre through superior learning, resulting from the development and delivery of well targeted learning strategies, initiatives and programs. Specific activities will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • redesign of the CAP program with increased responsiveness to regional needs. • modernization of MTP • “scaling up” delivery capabilities to accommodate increased demand for delivery of CAP and MTP programs • contribute to public service culture shift and increase in pride • increase the participation of public service leaders through development of action learning networks to address and resolve actual corporate issues • development of new EX Short Programs designed to be flexible in structure and delivery, consisting of short modules to be delivered in various combinations according to the needs. The modules will include “EX Orientation” and “Machinery of Government”

Planned Spending for Business Line 2

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning				
Gross Expenditures	5,246	5,876	5,876	5,876
Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Net Expenditures	5,246	5,876	5,876	5,876
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>FAA</i>	2,499	2,070	2,070	2,070
Total	2,747	3,806	3,806	3,806

Business Line 3: Support Leaders of Change and Transformation

Objective

Business Line 3's overall goal is to support leaders of change and transformation as they implement Public Service priorities across departments. Business Line 3 aims to identify critical issues of common interest across departments and provide advice on leadership and executive learning models, strategies, techniques and suppliers of these. This business line identifies and tests breakthrough learning approaches, make or buy analyses to determine the optimal way to design and deliver learning programs to meet the needs. This Business Line supports leadership in designing, formulating and implementing strategies, approaches and initiatives to address corporate learning needs that are common to more than one department.

Strategic and Operational Context for Business Line 3

Business Line 3 designs and develops open enrollment executive learning events and interventions. These include such initiatives as developing the agenda for and managing all activities associated with the Deputy Minister/Assistant Deputy Minister Forum, the “Armchair” discussion series, and conferences and other special events related to leading-edge learning in public administration and management. The main challenge for Business Line 3 over the planning period will be to launch a new Corporate Leadership Program that will effectively support culture change for and develop key relevant skills in a critical mass of Public Service executives.

While Business Line 2 focuses on the development of leadership skills for high-potential managers and executives, Business Line 3 aims to shape and modify Public Service culture to increase its executives’ ability to lead and to implement Public Service priorities. This Business Line targets a critical mass of executives across departments.

The Public Service environment is changing rapidly. This requires vigorous adaptation and transformation, as well as learning approaches that are proven effective under the circumstances. There is solid evidence to suggest that the traditional learning model through one-off classroom interventions falls short of what is required in developing critical skills needed to handle continuous change and renewal.

For this reason, this business line will focus on developing a Corporate Leadership Program that will be focussed and designed around themes centred on public service renewal, personal learning, policy-making and service delivery, and offered over an eighteen month period of classroom and small learning groups with access to coaches, mentors and assessments. The program is intended to be a cutting-edge approach to supporting key corporate executive capability development, while respecting the day to day realities of senior public service executives today: high workloads, rapid and continuous change, limited time available and very demanding job situations.

The Corporate Leadership Program incorporates state of the art ideas for grounding the learning process in the real work experience of the program participants and for optimizing the payback both for the individual executive and for the federal Public Service. It is designed to develop an executive cadre which can lead the Public Service into the next millennium. Closely linked to corporate Public Service agenda and priorities, the program will be open to all Public Service executives at all levels.

As a result of participating in the program, executives will develop the capabilities to enhance their performance in:

- Communicating the direction of the Public Service of Canada
- Developing policy collaboratively
- Delivering world-class service
- Living and modeling the values of the Public Service of Canada (i.e., “walk the talk”)
- Working effectively across silos in a borderless institution
- Leading individuals, teams and organizations
- Continuously learning and developing themselves and others.

The program will give clear preference to practical – rather than theoretical – issues. The issues and the approaches involved will reflect the real life problems encountered by participants in their day-to-day work. A pragmatic, action-oriented approach to problem solving will be emphasized. All the elements of the learning process will be geared toward complementing and enhancing the participants’ work experience.

The Corporate Leadership Program will consist of five modules, each focusing on a key theme for a renewed Public Service:

- *Leadership Renewal* - which provides fundamental insights into how to provide direction and empowerment, as well as engender commitment to results while working through others.
- *Leadership and Learning* - which provides insights into how to learn effectively -- a critical skill in the learning organizations of the Public Service in the new millennium -- and how executive can translate learning into a leadership tool.
- *“Putting yourself in Others’ Shoes”* - which develops listening skills, empathy, outward orientation and inclusion as the behavioural cornerstones of improving service to Canadians.

- *“Beyond turf, beyond empire building”* - which instills a value-rich and ethical working style that cuts across boundaries and balances public vs self-interest for greater citizen engagement and improved delivery of services to Canadians.
- *“Tying it all together”* - which engages Public Service executives in a learning process about how to make it all work together while continuing the “learning journey” and building relationship and continuous learning networks.

The Business Line has selected, through a competitive process, a constellation of leading edge professional designers, developers and deliverers to work with the Centre and its clients on the design, development, piloting and rollout of these modules.

Against this contextual backdrop, the following factors will be particularly influential in shaping the strategic and operational context in which this Business Line plans and operates:

- *Effective stewardship of the development and roll-out of the new Corporate Leadership Program.* In the next two years the Business Line will be working with professional designers and with some 40 senior executives nominated by their Deputy Ministers on designing, developing, piloting and rolling out the Corporate Leadership Program. This will be achieved in a phased, “controlled release” fashion, where modules are designed, developed and piloted in a sequence of parallel and sequential processes that optimizes resource utilization and time-to-delivery. This process will require significant stewardship effort on the part of the Business Line and all CCMD executives.
- *Establishing the Corporate Leadership Program as a “must take” for all Public Service executives.* Concurrent with the stewardship effort described above, the Business Line must mount an all-out information and communication campaign to establish the new program as the flagship learning program for the federal Public Service, one that all executives must consider taking. That in itself will be a considerable effort, and the Business Line must find ways to do this effectively and efficiently and without compromising its ability to manage the design, development and piloting process.
- *Rapidly scalable delivery of the modules of the Corporate Leadership Program.* There is reason to believe that the demand for the program will be strong, while the time frames in which that demand must be satisfied will be shorter than the predictions of the best laid plans. In other words, the delivery of the program will have to be highly scalable to permit rapid ramp-up to take in a critical mass of applicants in short order. Long waiting periods to get into the program will turn applicants away and “date” the material in the program.
- *Maintaining the ever-greenness of the Corporate Leadership Program.* In the medium to longer terms, a significant challenge for this Business Line will turn around the critical need to maintain the currency and relevancy of the material,

methodologies, techniques and approaches used in the program. This will be a constant operating challenge that, in the case of the latter modules of the program, will be superimposed over already ongoing piloting, roll-out and delivery challenges.

- *Continuing to identify and fill critical gaps.* Aside from the attention concentrated on the new Corporate Leadership Program, this Business Line must continually monitor its target audience in order to identify and “fill,” through learning interventions, critical gaps in executive skills, abilities and behaviours that are required to advance the renewal of the Public Service and accelerate its ability to resolve horizontal issues. A specific area of attention will be on issues relating to the management of diversity.
- *Continue synchronizing learning interventions with evolving corporate needs.* This Business Line must continually ensure that its learning interventions -- both existing and under development -- meet critical evolving corporate needs. To do so, the Centre must partner with world-class suppliers in the design, development and customization of such programs. A past offering of *Leading Transitions* is an example.
- *Leverage the Centre's influence.* This Business Line must continue to leverage the Centre's capacity to achieve the broadest range of influence possible by providing advice on leadership and learning architectures, techniques, standards and providers to clients in all departments, in close collaboration with the Learning Processes and Trends function.

Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 3

Business Line 3:	
Support Leaders of Change and Transformation	
KEY RESULT AREAS	STRATEGIES AND KEY ACTIVITIES
Strategies to identify and address common executive learning issues to support the Public Service's management of change	Identification and design of the most effective learning initiatives for departments, but applicable service wide. Specific initiatives will include:
Resources to be used:	<ul style="list-style-type: none"> • Leading Transitions • the Manion Lecture • convening of special events, including DM/ADM Forums, the Armchair series, conferences and special events related to corporate-wide learning needs, recognition event for new EXs
\$1,373,000	

Business Line 3:	
Support Leaders of Change and Transformation	
KEY RESULT AREAS	STRATEGIES AND KEY ACTIVITIES
<p>Large scale interventions to improve executive performance</p> <p>Resources to be used:</p> <p>\$994,000</p>	<p>Development and implementation processes for large scale interventions touching all public servants. Particular initiatives include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the new Corporate Leadership Program • short program for EXs including diversity issues • programs for members of Tribunals • a Heads of Agencies program • developing a CD-ROM on the regulatory process as a learning tool for executives <p>Advice to departmental leaders on learning architectures, techniques and standards, and provision of learning and leadership programs (in close collaboration with the Learning Processes and Trends Branch)</p>

Planned Spending for Business Line 3

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Support Leaders of Change and Transformation				
Gross Expenditures	2,672	2,367	2,367	2,367
Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Net Expenditures	2,672	2,367	2,367	2,367
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>FAA</i>	1,048	1,025	1,025	1,025
Total	1,624	1,342	1,342	1,342

Business Line 4: Program Support

Objective

The goal of Business Line 4 is to maximize CCMD's internal capacity and investment in its financial, human, information and materiel resources, and to become an exemplary model of what it teaches. The Business Line provides corporate leadership in all areas of corporate programs and services in support of the strategic directions of CCMD. This includes a governance and accountability system to guide and ensure a results-based performance regime; a business-planning system and process that include a focus on human resource capabilities and issues; and an integrated, seamless and effective flow of ideas, processes and systems between business lines.

Strategic and Operational Context for Business Line 4

This Business Line has consistently followed a strategy of enhancing internal capacity through deliberate, continuous and prudent investments in its resources, with particular emphasis on its human resources.

In the past year, the Learning Centre has regularized the Centre's classification and staffing and created a solid human-resources policy framework, including a revamped rewards and recognition policy. Over the planning period, work will continue to identify competencies in the areas of Strategic Planning and Research and the Centre's learning programs and learning plans will be developed for all staff. In addition, the Centre will be working to ensure accountability tools and processes are in place to measure the quality and effectiveness of human resources leadership.

To strengthen accountability and enhance awareness of performance information CCMD has established a Balanced Scorecard model which identifies, for each business line, key result areas, initiatives and performance measures and strategies to achieve goals. The Centre has had the opportunity to work with this measurement strategy over the past year and will continue to refine and improve it.

Over the past year, the Centre has completed some key initiatives in the renewal of its image. In particular, it has developed an official mark, *CCMD: The Learning Centre*. The Centre has also consolidated all operations into one facility.

Over the planning period the Centre will shift its efforts toward communication and outreach. Marketing and communication vehicles include those already in use, such as the various electronic learning and research networks, the Centre's Web site, meetings with and presentations to management committees in client departments, and specific activities undertaken by each business line.

Information and technology management have always played a significant role in the Centre's activities. The Centre has spent the past two years to bring its basic information technology and communications infrastructure and related tools up to today's standards. It

has done that in two phases. The first phase focussed on the tools used for internal work as well as those used for Internet-based services to CCMD's clients. The second phase enriched the use of these tools in managing and delivering information and started their use in CCMD's externally directed programs—the learning programs, networks, special events and information dissemination. The Centre is now beginning to use its strengthened technological capability to support the conception, design and delivery of computer-based learning products and networks. For example, the Centre will be continuing work on a CD-ROM initiative on the regulatory process. In the past year a technological proto-type was completed and work will commence in the planning period to plan the content of the CD-ROM. The Centre must also improve its ability to develop and manage information bases and to extract business information from them.

Year 2000 plans are in place and over the planning period, testing of the Centre's hardware, software, applications and systems will be undertaken.

This Business Line will continue to be subject to evolving expectations, trends and developments in the external world of executive education. The external factors originating in the broad world of executive education create a need for this Business Line to tightly synchronize its goals with the other three Business Lines. As well, this Business Line will continue to foster a philosophy of modelling the values of the Centre. To that end, it must ensure that its own employees have access to the same types of professional development as the Centre advocates for its clients: personal learning plans, networks and continuous learning. Business line 4 will also continue to be influenced by central agency imperatives pushing for modernized comptrollership, improved management of human resources and the pervasive effects of information technology.

The following are some of the specific factors and related challenges that will influence the future course of this Business Line:

- *The need to further strengthen and enhance CCMD's accountability regime.* The Centre will need to continuously review and refine its performance measures. Particularly important will be the need to establish clear relationships between performance achievement and resources utilized in the process. Over the planning period, particular attention to the refinement of measurement systems and approaches will be key. Benchmarking will need to be strengthened to ensure that targeted comparisons with recognized learning and other institutions with comparable mandates, preoccupations or operations improve the Centre's capacity to gauge the quality and effectiveness of its learning programs and services.
- *The need to respond to the new comptrollership regime.* Adjustments in the Centre's financial management framework will be required in response to the modernized comptrollership initiative. To that end, this Business Line must ensure that financial management employees acquire the necessary technical skills to manage accrual accounting. In addition, this Business Line must act to help its employees develop skills and systems necessary to integrate financial and non-financial information in a meaningful way to assist in decision making. In

addition, this Business Line will be required to assist managers at the Centre to adopt new comptrollership values and attitudes that support decisions with performance information and analysis while managing risks and demonstrating accountability.

- *Outward orientation.* The Centre must respond to a pronounced trend in public administration toward a more open and inclusive mindset, outward orientation, and a borderless, “silo-free” approach to the resolution of issues. This Business Line must reinforce -- and demonstrate through its own approaches -- the shift toward a more open, inclusive and outward-looking orientation. Over the planning period, the business line must aim to increase benchmarking activities for selected program services activities.
- *Rapid globalization and the growth of information technology.* Globalization and information technology provide increased stimuli and opportunities for networking, sharing and mutual reliance with learning partners around the world. This Business Line must support the other Business Lines in developing electronic networks to foster learning, information sharing and increased mutuality of reliance between similarly mandated learning institutions around the world. Information management and technology operations will need to act as enablers and guides in helping the Centre make the most of the technology and network-based opportunities available. At the same time, this Business Line must demonstrate in its own operations similarly strong reliance on the emerging technology opportunities. Where feasible, the Centre will review opportunities to further automate administrative processes. For example, to assist in the management of the contracting process, the Centre will explore the purchase of an automated contracting system.
- *Foster the development of a “networked” organization.* The same forces causing the increased interdependence *between* like-mandated learning institutions (brought on by rapid globalization) manifest themselves just as forcefully *within* those same learning institutions. That creates a strong requirement for increased informational integration between the institutional areas that play a role in the various stages of the learning process. At CCMD, this requirement creates an increasingly compelling need to establish effective linkages between research results, learning programs and corporate services.
- *Client responsiveness and inclusiveness.* As a model organization practising what it preaches, CCMD will have to show the same client service ethos in its own client services as it teaches in its learning programs. Thus responsiveness to client needs, including the client in all aspects of program design, delivery and evaluation, and a general client approach predicated on sustained inclusiveness will have to dominate the Centre’s activities. Business Line 4 must act as an enabler and model of client responsiveness and inclusiveness. For its part, to assess client satisfaction with the products and services within Business Line 4, a second internal client survey will be administered over the planning period.

- *The right competencies and skills.* This Business Line must ensure that the investment in essential core competencies continues. As such, the Business Line will coordinate the establishment of learning plans for all staff, starting with plans designed to build urgent and critical competencies first. For Business Line four, these will include knowledge and abilities in the domains of comptrollership, partnerships and client service as well as in the traditional disciplines. Competency profiles for these have already been completed for program services staff and will be the basis for the development of learning plans and subsequent participation in continuous learning programs. At the same time, this Business Line must assist the other Business Lines, through its various program services, in developing and acquiring a range of critical skills that will be needed in the program activities. In particular, such skills will include:
 - skills to guide the design of learning programs;
 - skills to identify, select and manage world-class resources in the design and delivery of programs; enter into partnerships with suppliers to expand the range of learning opportunities; and
 - skills to provide advice and guidance to departments on learning architectures, approaches and methodologies.

Results, Strategies, Key Activities and Resources for Business Line 4

Business Line 4: Program Support	
KEY RESULT AREAS	STRATEGIES AND KEY ACTIVITIES
<p>Strengthened internal capacity of CCMD</p> <p>Resources to be used:</p> <p>\$1,495,000</p>	<p>Strategies, programs and processes that enhance CCMD's internal capacity while increasing the yield from the Centre's investments in its human, financial and materiel resources. This will be achieved through the following activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • effective integration of the Centre's Business Plan and La Relève • establishment of effective learning loops of research and learning programs • increased use of information technology in both administrative activities, learning interventions and knowledge networking • continued development of critical core competencies for the Centre's employees • managing the Year 2000 issue
<p>CCMD is an exemplary model of what it teaches</p> <p>Resources to be used:</p> <p>\$2,901,000</p>	<p>Strategies and programs that ensure that CCMD has the skills, competencies, systems, accountability framework and capabilities that enable the Centre to be an exemplary model of what it teaches. This will be achieved through the following activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enhancement of CCMD's accountability regime • establishment of effective linkages between research results, learning programs and corporate services, and in particular development of electronic networks to foster learning • contributing to learning networks in collaboration with central agencies and departments • enhancement of client responsiveness and inclusiveness • development of "model" internal programs based on best practices, such as action learning programs, networks, and learning plans for all staff • CCMD staff are engaged in continuous learning

Planned Spending for Business Line 4

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-01	Planned 2001-02
Program Support				
Gross Expenditures	5,835	4,396	4,393	4,393
Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Net Expenditures	5,835	4,396	4,393	4,393
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>FAA</i>	475	0	0	0
Total	5,360	4,396	4,393	4,393

C. Consolidated Reporting

Chart on Year 2000 Initiatives

Year 2000 Initiatives	Expected Results
1. Complete testing of all network hardware, operating systems, desktop applications, embedded systems, security, telecommunications, network management components and servers.	<ul style="list-style-type: none"> Improved certainty of Year 2000 compliance Implementation of contingency plans to address deficiencies
2. Identification and implementation of appropriate replacement systems and equipment.	<ul style="list-style-type: none"> Continued ability to maintain key systems Continued service to clients
3. Development of business resumption plans	<ul style="list-style-type: none"> Identification of priority areas for business resumption Increased confidence in and understanding of the Centre's technological capabilities Improved ability to manage, particularly in event of technological failure

Section IV: Supplementary Information

Table 1: Spending Authorities - Ministry Summary, Part II of the Estimates

Vote	(thousands of dollars)	1999-00 Main Estimates	1998-99 Main Estimates
Canadian Centre for Management Development			
5	Program Expenditures	9,725	9,388
(S)	Expenditures pursuant to Section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i> *	3,095	3,676
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,122	1,145
	Total Agency	13,942	14,209

* This amount can be spent only upon earning the equivalent amount in revenue.

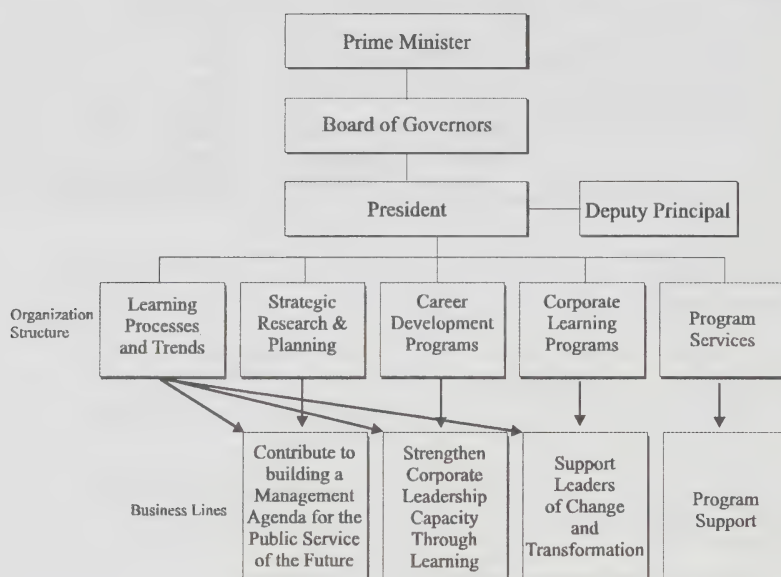
Table 2: Responsibility for Planned Spending by Business Line for 1998–99

(thousands of dollars)	Accountability						Total
	President	Director General	Director General	Director General	Director General	Director General	
Business Lines		Strategic Planning and Research	Career Development Programs	Corporate Learning Programs	Learning Processes and Trends	Program Services	
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	1,227	76	1,303
Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning	5,660	216	5,876
Support Leaders of Change and Transformation	2,259	108	2,367
Program Support	1,099	3,297	4,396
Total Planned Spending	1,099	1,227	5,660	2,259	400	3,297	13,942

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

Personnel Information

Table 2.1: Organization



Note: The organization chart above shows plans for an organizational capability, entitled *Learning Processes and Trends Branch*. CCMD plans to establish this capability as a corporate-level function "pro-rated" across Business Lines 1, 2, and 3. Reporting to the President, the organization would have functional authority and specific responsibilities and accountabilities for learning standards and methodologies used by all organizations and programs at CCMD. Learning Processes and Trends would be dedicated to the establishment of quality standards for CCMD learning programs and the development and application of a comprehensive framework to enhance the effectiveness of CCMD as an institution of executive learning. This function would provide functional/professional leadership in designing, formulating and implementing frameworks, strategies, plans and approaches to determine and ensure the soundness and integrity of executive learning programs and initiatives across CCMD and for identifying and assessing the latest developments in executive learning to support CCMD's position as a world leader in executive learning. The organization will employ assessment and evaluation as a means to continuous improvement in the approaches and methods by which CCMD works.

Table 2.2: Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Business Line

	Forecast 1998-99	Planned 1999-00	Planned 2000-2001	Planned 2001-02
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	7	5	5	5
Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning	29	26	23	23
Support Leaders of Change and Transformation	9	20	19	19
Program Support	38	45	43	43
Agency Total	83	96	90	90

Additional Financial Information

Table 3: Departmental Summary of Standard Objects of Expenditure

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-99	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Personnel				
Salaries and wages	5,134	5,611	5,608	5,608
Contributions to employee benefit plans	1,078	1,122	1,122	1,122
	6,212	6,733	6,730	6,730
Goods and services				
Transportation and communications	656	516	516	516
Information	101	80	80	80
Professional and special services	7,251	5,701	5,701	5,701
Rentals	111	88	88	88
Purchased repair and maintenance	110	87	87	87
Utilities, materials and supplies	304	239	239	239
Other subsidies and payments	0	0	0	0
Minor capital	410	323	323	323
	8,943	7,034	7,034	7,034
Total operating	15,155	13,767	13,764	13,764
Capital				
Controlled capital	0	0	0	0
Transfer payments				
Voted	175	175	175	175
Gross budgetary expenditures	15,330	13,942	13,939	13,939
Less: Revenue credited to the Vote	0	0	0	0
Net budgetary expenditures	15,330	13,942	13,939	13,939
Less: Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>FAA</i>	4,147	3,095	3,095	3,095
Total	11,183	10,847	10,844	10,844

Table 4: Program Resources by Business Line for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Budgetary							Total
	FTE	Operating*	Capital	Grants and Contributions	Gross Planned Spending	Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Spending	
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	5	1,128	0	175	1,303	0	1,303	0
Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning	26	5,876	0	0	5,876	0	5,876	2,070
Support Leaders of Change and Transformation	20	2,367	0	0	2,367	0	2,367	1,025
Program Support	45	4,396	0	0	4,396	0	4,396	0
Total	96	13,767	0	175	13,942	0	13,942	3,095
								10,847

*Includes contributions to employee benefit plans.

Table 5: Details of Transfer Payments by Business Line

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1998-99	Planned Spending 1999-00	Planned Spending 2000-01	Planned Spending 2001-02
Contributions				
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	175	175	175	175
Total	175	175	175	175

Table 6: Details of Revenue by Business Line

Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the <i>FAA</i> (thousands of dollars)	Forecast Revenue 1998-99	Planned Revenue 1999-00	Planned Revenue 2000-01	Planned Revenue 2001-02
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	125	0	0	0
Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning	2,499	2,070	2,070	2,070
Support Leaders of Change and Transformation	1,048	1,025	1,025	1,025
Program Support	475	0	0	0
Total	4,147	3,095	3,095	3,095

Table 7: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Canadian Centre for Management Development
Gross Planned Spending	13,942
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	672
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	309
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	0
Salary and associated costs of legal services provided by Justice Canada	6
	987
Total Cost of Program	14,929
Less:	
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to section 29.1(1) of the FAA	3,095
1999–2000 Estimated Net Program Cost	11,834

Other Information

Table 8: Listing of Statutes and Regulations

Statutes and Regulations Currently in Force

Canadian Centre for Management Development Act	(S.C., 1994, Chapter 16, C-34)
--	--------------------------------

Contacts for Further Information

Jocelyne Bourgon
President
Canadian Centre for Management Development

Carole Jolicoeur
Director General
Program Services
Canadian Centre for Management Development
(613) 947-9338 telephone; (613) 947-3668 fax

Loi sur le Centre canadien de gestion (L.C., 1994, Chapitre 16, C-34)

Personnes-ressources pour obtenir de plus amples renseignements :

Jocelyne Bourgon

Présidente

Centre canadien de gestion

Carole Jolicoeur

Directrice générale

Services aux programmes

Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-9338; télécopieur (613) 947-3668.

Tableau 7 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire

Centre canadien de gestion (en milliers de dollars)	
Dépenses brutes prévues	13 942
Plus :	
Services reçus sans frais :	
Installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	672
Cotisations visant la part des employés des primes d'assurance et les coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	309
Contributions au régime d'invalidité des employés fournies par Ressources humaines Canada	0
Traitements et coûts connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	6
	987
Coût total du Programme	14 929
Moins :	
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	3 095
Coût net estimatif du Programme en 1999-2000	11 834

Tableau 5 : Paiements de transfert par secteur d'activité

(en milliers de dollars)			
Prévision	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Contributions			
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	175	175	175
Total	175	175	175

Tableau 6 : Recettes par secteur d'activité

(en milliers de dollars)			
Prévision des recettes 1998-1999	Recettes prévues 1999-2000	Recettes prévues 2000-2001	Recettes prévues 2001-2002
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques			
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	125	0	0
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	2 499	2 070	2 070
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	1 048	1 025	1 025
Soutien aux programmes	475	0	0
Total	4 147	3 095	3 095

Tableau 4 : Ressources du programme par secteur d'activité pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Budgétaire								
	ETP	Fonction- nement*	Capital	Subven- tions et contri- butions	Dépenses brutes prévues	Moins : Recettes à valeur sur le crédit	Dépenses nettes prévues	Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	Total
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	5	1 128	0	175	1 303	0	1 303	0	1 303
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	26	5 876	0	0	5 876	0	5 876	2 070	3 806
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	20	2 367	0	0	2 367	0	2 367	1 025	1 342
Soutien aux programmes	45	4 396	0	0	4 396	0	4 396	0	4 396
Total	96	13 767	0	175	13 942	0	13 942	3 095	10 847

*Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

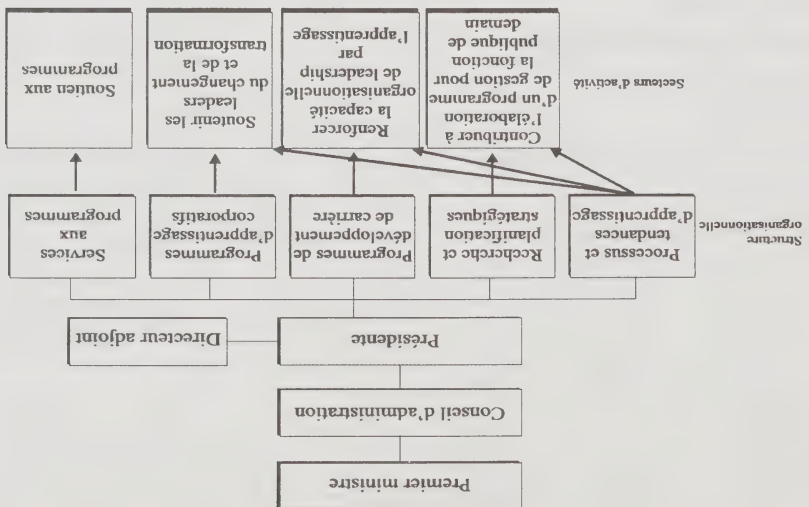
Renseignements financiers supplémentaires
Tableau 3 : Sommaire des articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)				Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Personnel							
Traitements et salaires				5 134	5 611	5 608	5 608
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés				1 078	1 122	1 122	1 122
Biens et services							
Transport et communications				656	516	516	516
Information				101	80	80	80
Services professionnels et spécialisés				7 251	5 701	5 701	5 701
Locations				111	88	88	88
Réparation et entretien				110	87	87	87
Fournitures et approvisionnements				304	239	239	239
Autres paiements				0	0	0	0
Dépenses en capital secondaires				410	323	323	323
Total des dépenses de fonctionnement				15 155	13 767	13 764	13 764
Capital							
Dépenses en capital contrôlées				0	0	0	0
Paiements de transfert							
Crédit				175	175	175	175
Dépenses budgétaires brutes							
Dépenses budgétaires brutes				15 330	13 942	13 939	13 939
Moins : Recettes à valoir sur le crédit				0	0	0	0
Dépenses budgétaires nettes				15 330	13 942	13 939	13 939
Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques				4 147	3 095	3 095	3 095
Total				11 183	10 847	10 844	10 844

Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	7	5	5	5
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	29	26	23	23
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	9	20	19	19
Soutien aux programmes	38	45	43	43
Total de l'organisme	83	96	90	90

Tableau 2.1 : Organisation



Note: L'organigramme ci-dessus montre que le CCG envisage de se doter de nouvelles capacités en créant une direction générale intitulée *Processus et tendances d'apprentissage*, qui aurait des fonctions organisationnelles s'étendant « au pro-rata » aux secteurs d'activité 1, 2 et 3. Cette direction générale relèverait de la présidente et elle aurait des responsabilités et une obligation de rendre des comptes dans le domaine des normes et méthodologies de l'apprentissage utilisées par le CCG dans l'ensemble de ses organisations et programmes. Elle se consacrerait à l'établissement de normes de qualité pour les programmes d'apprentissage du CCG ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un cadre général pour améliorer l'efficacité du CCG en tant qu'institution spécialisée dans l'apprentissage des cadres. Elle assurerait le leadership fonctionnel/professionnel dans la conception, la formulation et la mise en oeuvre de cadres, stratégies, plans et approches visant à déterminer et à vérifier la solidité et l'intégrité des programmes et projets du CCG dans le domaine de l'apprentissage des cadres. Elle serait également chargée de trouver et d'évaluer les dernières nouveautés dans ce domaine, afin que le CCG puisse être le chef de file mondial de l'apprentissage des cadres. Elle procéderait à des évaluations pour pouvoir apporter continuellement des améliorations aux approches et aux méthodes de travail du CCG.

Tableau 2 : Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité pour 1998-1999

(en milliers de dollars)		Poste responsable						
Secteurs d'activité		Présidente	Directeur	Directrice	Directeur	Directeur	Processus	Services
		général	général	générale	général	général	d'apprent. et tendances corporatifs	aux progr. d'appr.
Recherche et planification stratégiques	Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	1 227	76	1 303
	Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	5 660	216	5 876
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	Soutenir les leaders du changement et de la transformation	2 259	108	2 367
	Soutien aux programmes	1 099	3 297	4 396
Total des dépenses prévues		1 099	1 227	5 660	2 259	400	3 297	13 942

Note : Les totaux comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableau I : Autorisations de dépenser - Résumé du ministère, Partie II du Budget des dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)			
	Budget principal des dépenses 1998-1999	Budget principal des dépenses 1999-2000		
5	Centre canadien de gestion			
	Dépenses du Programme	9 725	9 388	
	(L) Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques*	3 095	3 676	
	(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 122	1 145	
Total de l'organisme			13 942	14 209

* Ce montant peut seulement être dépensé lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 4

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Soutien aux programmes				
Dépenses brutes	5 835	4 396	4 393	4 393
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	5 835	4 396	4 393	4 393
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	475	0	0	0
Total	5 360	4 396	4 393	4 393

C. Rapport d'ensemble

Tableau sur les projets de l'an 2000

Projets de l'an 2000	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> 1. Achèvement des contrôles du matériel informatique, des systèmes d'exploitation, des applications de bureau, des systèmes emboîtés, de la sécurité et des télécommunications de réseau, ainsi que des composantes et serveurs de gestion de réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande certitude d'avoir tout fait pour être conforme aux exigences de l'an 2000 • Mise en oeuvre de plans d'urgence pour parer aux insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> 2. Choix et mise en oeuvre des systèmes et équipements de remplacement appropriés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune interruption dans le fonctionnement des systèmes clés • Aucune interruption dans les prestations de services aux clients
<ul style="list-style-type: none"> 3. Mise au point de plans de reprise des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination des domaines prioritaires de reprise des activités • Une plus grande confiance dans les capacités technologiques du Centre, jointe à une meilleure compréhension • Une plus grande aptitude à la gestion, en particulier dans l'éventualité d'une défaillance technologique

Secteur d'activité 4 :		Soutien aux programmes	
SECTEURS DE RÉSULTATS		CLÉS	
Renforcement de la capacité interne du CCG Ressources à utiliser : 1 495 000 \$		<ul style="list-style-type: none">• intégration efficace du plan d'activité du Centre et de la Relève• établissement de boucles d'apprentissage efficaces composées de programmes de recherche et d'apprentissage• usage accru de la technologie de l'information dans les activités administratives, les interventions d'apprentissage et les réseaux de connaissances• perfectionnement continu des compétences de base cruciales chez les employés du Centre• gestion du problème de l'an 2000	
Stratégies, programmes et processus qui améliorent la capacité interne du CCG tout en augmentant la rentabilité de ses investissements dans ses ressources humaines, financières et matérielles. Les activités nécessaires à cet effet seront les suivantes :		<ul style="list-style-type: none">• intégration efficace du plan d'activité du Centre et de la Relève• établissement de boucles d'apprentissage efficaces composées de programmes de recherche et d'apprentissage• usage accru de la technologie de l'information dans les activités administratives, les interventions d'apprentissage et les réseaux de connaissances• perfectionnement continu des compétences de base cruciales chez les employés du Centre• gestion du problème de l'an 2000	
Le CCG est un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne Ressources à utiliser : 2 901 000 \$		<ul style="list-style-type: none">• Stratégies et programmes qui donnent au CCG les capacités, les compétences, les systèmes, le cadre de responsabilisation et le potentiel qui lui permettront d'être un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne. Les activités nécessaires à cet effet sont les suivantes :• amélioration du régime de responsabilisation du CCG• établissement de liens efficaces entre les résultats de la recherche, les programmes d'apprentissage et les services corporatifs et, plus particulièrement de réseaux électroniques pour encourager l'apprentissage• contribution aux réseaux d'apprentissage de concert avec des organismes centraux et des ministères• attention plus soutenue aux clients et aux besoins de chacun• mise au point des programmes « modèles » fondés sur les meilleures pratiques, tels que des programmes d'apprentissage par l'action, des réseaux et des plans d'apprentissage pour tout le personnel	

• *Prêter attention aux clients et aux besoins de chacun.* En sa qualité d'organisation

modèle qui prêche par l'exemple, le CCG devra pratiquer la même éthique dans les services à la clientèle interne que celle qu'il enseigne dans ses programmes d'apprentissage. Ainsi, ses activités devront être dominées par le souci des clients, y compris les clients dans tous les aspects de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des programmes, et par une attitude à leur égard qui témoigne d'une attention soutenue aux besoins de chacun d'entre eux. Le secteur d'activité 4 sera le fer de lance et le modèle de cette attention aux clients et aux besoins de chacun. Pour sa part, en vue d'évaluer la satisfaction que ses produits et services donnent aux clients, il procédera, au cours de la période de planification, à un second sondage auprès de sa clientèle interne.

• *Avoir les bonnes compétences et capacités.* Ce secteur d'activité s'assurera que l'on continue d'investir dans les compétences de base. À cet effet, il coordonnera l'établissement de plans d'apprentissage pour tout le personnel, en commençant par les plans destinés à donner les compétences urgentes et cruciales. Pour ce secteur, il s'agira de connaissances et d'aptitudes dans les domaines de la fonction de contrôle, des partenariats et du service à la clientèle, de même que dans les disciplines traditionnelles. Pour celles-ci, on a déjà terminé les profils de compétence du personnel des services de programmes et on s'en servira comme base pour la mise au point des plans d'apprentissage et pour la participation ultérieure aux programmes d'apprentissage continu. En même temps, ce secteur d'activité aidera les autres secteurs, grâce à ses divers services de programmes, à perfectionner et à acquérir tout une série de capacités cruciales nécessaires aux activités liées aux programmes. Il s'agira plus particulièrement de les rendre capables :

- de guider l'établissement de programmes d'apprentissage,
- de trouver, sélectionner et gérer des ressources de niveau mondial en conception et en exécution de programmes, de conclure des partenariats avec des fournisseurs pour multiplier les occasions d'apprentissage et
- de donner des conseils et des directives aux ministères au sujet des structures, approches et méthodes des programmes d'apprentissage.

- Nécessité de se préparer au nouveau régime de contrôle.* Il faudra ajuster le cadre de gestion financière du Centre suite à la modernisation de la fonction de contrôle. À cet effet, le secteur d'activité devra impérativement s'assurer que les employés chargés de la gestion financière acquièrent les techniques nécessaires pour tenir une comptabilité d'exercice. En outre, il sera obligé de prendre des mesures pour que ses employés maîtrisent les techniques et systèmes qui leur seront nécessaires pour bien intégrer les informations financières et non financières et faciliter ainsi la prise de décisions. De plus, il sera tenu d'aider les gestionnaires du Centre à adopter les nouvelles valeurs et attitudes de contrôle, selon lesquelles on étaye les décisions à l'aide d'informations et d'analyses sur le rendement, tout en gérant les risques et en se montrant responsable.
- Ouverture vers l'extérieur.* Le Centre doit impérativement réagir à la forte tendance de l'administration publique à adopter une attitude plus ouverte et plus attentive aux besoins de chacun, à s'ouvrir vers l'extérieur et à se pencher sur les problèmes par-delà les cloisonnements. Ce secteur d'activité accentuera -- en le suivant lui-même -- le virage vers une attitude plus ouverte sur l'extérieur et plus attentive aux besoins de chacun. Au cours de la période de planification, il aura pour but de multiplier les analyses comparatives pour certaines activités de services.
- Mondialisation rapide et croissance de la technologie de l'information.* La mondialisation et la technologie de l'information offrent de plus en plus d'occasions et de stimulations pour former des réseaux, partager des informations et établir des relations de confiance mutuelle avec des partenaires en apprentissage du monde entier. Ce secteur d'activité aidera les autres secteurs à établir des réseaux électroniques pour encourager l'apprentissage, partager des informations et accroître la confiance mutuelle entre des institutions ayant des mandats analogues dans le monde entier. Les opérations de gestion et de technologie de l'information devront servir d'outils et de guides pour aider le Centre à profiter au maximum des possibilités technologiques et des réseaux disponibles. En même temps, ce secteur montrera qu'il met lui-même à profit dans ses opérations toutes les nouvelles possibilités technologiques. Dans la mesure du possible, le Centre étudiera d'autres moyens d'automatisation des processus administratifs. Par exemple, pour aider à gérer le processus de passation de marché, il envisagera d'acheter un système automatisé.
- Encourager la venue d'une organisation « résistante ».* Les forces qui font augmenter l'interdépendance entre établissements d'enseignement ayant le même mandat (par suite de la mondialisation rapide) se manifestent tout autant au sein même de ces établissements. Il devient alors tout à fait impératif d'intégrer davantage les informations entre les institutions jouant un rôle aux divers stades du processus d'apprentissage. Au CCG, cela se traduit par la nécessité de plus en plus impérative de créer des liens efficaces entre les résultats des recherches, les programmes d'apprentissage et les services corporatifs.

- *Nécessité de renforcer et d'améliorer le régime de responsabilisation du CCG.* Le Centre sera obligé de revoir et d'affiner continuellement ses évaluations du rendement. Il conviendra tout particulièrement d'établir clairement une relation entre le rendement obtenu et les ressources utilisées dans le processus. Au cours de la période de planification, il sera essentiel de porter une attention particulière à l'affinement des systèmes et méthodes d'évaluation. Il faudra renforcer les analyses comparatives pour s'assurer que les comparaisons avec des établissements d'enseignement reconnus et autres institutions ayant des mandats, des préoccupations et des activités comparables permettent au Centre de mieux évaluer la qualité et l'efficacité de ses programmes et services d'apprentissage.

On trouvera ci-dessous quelques-uns des facteurs qui influeront sur la ligne de conduite de ce secteur d'activité à l'avenir, avec les problèmes qui en découlent :

technologie de l'information.

L'amélioration de la gestion des ressources humaines et les effets profonds de la réorganisation des centres, qui insistent sur la modernisation de la fonction de contrôle, apprentissage continu. Il continuera aussi à être influencé par les impératifs des ceux que le Centre recommande à ses clients : plans d'apprentissage personnels, réseaux et propres employés aient accès aux mêmes types de perfectionnement professionnel que philosophie de modelage des valeurs du Centre. À cet effet, il doit veiller à ce que ses ses objectifs avec ceux des trois autres secteurs. Il continuera également à entretenir une gouvernance ce monde, le secteur d'activité 4 se voit contraint de synchroniser étroitement événements du vaste monde de la formation des cadres. Confronté aux facteurs qui Ce secteur d'activité continuera à être soumis aux fluctuations des attentes, tendances et systèmes.

Les plans de l'an 2000 sont en place et, au cours de la période de planification, le Centre entreprendra de contrôler son matériel informatique et ses logiciels, applications et

gérer des bases d'information et à en extraire des données pour ses activités.

contenu du CD-ROM. Il doit aussi impérativement améliorer son aptitude à établir et à technologique et, durant la période de planification, il commencera à travailler sur le concernant le processus de réglementation. L'année dernière, il a réalisé un prototype d'apprentissage informatisés. Il continuera par exemple à travailler sur un CD-ROM technologique renforcé dans la conception et l'exécution de produits et de réseaux informations en matière d'apprentissage. Il commence maintenant à utiliser son potentiel programmes dirigés à l'extérieur—les programmes, réseaux, manifestations spéciales et outils dans la gestion et la prestation d'informations et il a commencé à l'étendre à des clients via Internet. Dans la seconde phase, il a enrichi l'usage que l'on faisait de ces outils utilisés pour des travaux internes et sur ceux servant à fournir des services aux communication. Il l'a fait en deux phases. Dans la première, il s'est concentré sur les selon les nouvelles normes, de son infrastructure de technologie de l'information et de l'information dans ses activités. Il a travaillé ces deux dernières années à la mise à jour, Le Centre a toujours accordé une grande place à la gestion et à la technologie de

Objetif

Le secteur d'activité 4 a pour objectif de tirer le maximum de la capacité interne du CCG et des moyens investis par celui-ci dans ses ressources financières, humaines, matérielles et informatives. Il vise également à devenir le modèle de ce qu'il enseigne. Il assure le leadership dans tous les secteurs de programmes et de services appuyant les orientations stratégiques du CCG. Il s'agit notamment d'un régime de gouvernance et de responsabilisation pour instaurer un système de rendement fondé sur les résultats, d'un système et d'un processus de planification des activités axés entre autres sur les ressources humaines, leurs capacités et leurs problèmes, et d'un flot d'idées, de processus et de systèmes circulant efficacement et uniformément entre les secteurs d'activité.

Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité

Ce secteur d'activité a régulièrement appliqué une stratégie visant à améliorer la capacité interne en investissant continuellement, de façon réfléchie et prudente, dans ses ressources et plus particulièrement son personnel.

L'année dernière, le Centre d'apprentissage a régularisé sa classification et son effectif et mis sur pied un solide cadre conceptuel pour ses ressources humaines, en réorganisant notamment sa politique de récompense et de reconnaissance. Au cours de la période de planification, il poursuivra ses travaux pour déterminer quelles sont les compétences dans les domaines de la Recherche et planification stratégiques et il mettra au point les programmes et les plans d'apprentissage de tout son personnel. En outre, il veillera à ce que des outils et des processus de responsabilisation soient en place pour mesurer la qualité et l'efficacité du leadership des ressources humaines.

Afin de renforcer le régime de responsabilisation et mieux sensibiliser le personnel à l'information sur le rendement, le CCG a créé un modèle de rapport multidimensionnel de performance qui indique, pour chaque secteur d'activité, les secteurs de résultats clés, les projets et les mesures du rendement ainsi que les stratégies pour atteindre ces objectifs. Le Centre a eu l'occasion de travailler avec cette stratégie d'évaluation toute l'année dernière et il continuera à l'affiner et à l'améliorer.

L'année dernière, le Centre a mené à bien quelques projets clés pour améliorer son image. Il a notamment mis au point une marque officielle, à savoir CCG : Le Centre d'apprentissage. Il a également réuni toutes ses opérations au même endroit.

Au cours de la période de planification, il orientera ses efforts vers la communication et la diffusion externe. Parmi ses moyens de marketing et de communication, il y a ceux déjà en usage, tels que les divers réseaux électroniques d'apprentissage et de recherche, le site Web, les rencontres avec les comités de gestion des ministères clients et les exposés faits à cette occasion, moyens auxquels viennent s'ajouter certaines activités menées par chaque secteur d'activité.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 3

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Soutenir les leaders du changement et de la transformation				
Dépenses brutes	2 672	2 367	2 367	2 367
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	2 672	2 367	2 367	2 367
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1 048	1 025	1 025	1 025
Total	1 624	1 342	1 342	1 342

aux clients de tous les ministères sur les structures, techniques et normes de leadership et d'apprentissage, fournisseurs compris, le tout en étroite collaboration avec la fonction Processus et Tendances d'apprentissage.

Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 3

Secteur d'activité 3 :		Soutenir les leaders du changement et de la transformation	
SECTEURS DE RÉSULTATS		STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS	
<p>Stratégies visant à détecter et à régler les problèmes d'apprentissage communs à tous les cadres afin de faciliter la gestion du changement dans la fonction publique</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>1 373 000 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> Le leadership en période de transition la Conférence Manion des manifestations spéciales, dont les Forums des SM/SMA, la série des discussions informelles, des conférences et des manifestations spéciales liées aux besoins d'apprentissage de toute la fonction publique, ainsi que des réceptions en l'honneur de nouveaux cadres 		<p>Choix et conception des projets d'apprentissage les plus efficaces pour les ministères, mais à l'échelle de toute la fonction publique. Il s'agit plus particulièrement des suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le leadership en période de transition la Conférence Manion des manifestations spéciales, dont les Forums des SM/SMA, la série des discussions informelles, des conférences et des manifestations spéciales liées aux besoins d'apprentissage de toute la fonction publique, ainsi que des réceptions en l'honneur de nouveaux cadres 	
<p>Interventions à grande échelle pour améliorer le rendement des cadres</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>994 000 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> le nouveau Programme de leadership corporatif des programmes courts pour cadres, y compris sur la diversité des programmes pour les membres des tribunaux un programme pour les chefs d'organismes la production d'un CD-ROM sur le processus de réglementation comme instrument d'apprentissage pour cadres <p>Conseils aux dirigeants ministériels sur les structures, techniques et normes des programmes d'apprentissage, fournisseurs compris, et sur les programmes d'apprentissage et de leadership offerts (en étroite collaboration avec la fonction Processus et Tendances et d'apprentissage)</p>		<p>Développement et mise en oeuvre d'interventions à grande échelle touchant tous les fonctionnaires, en particulier les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> le nouveau Programme de leadership corporatif des programmes courts pour cadres, y compris sur la diversité des programmes pour les membres des tribunaux un programme pour les chefs d'organismes la production d'un CD-ROM sur le processus de réglementation comme instrument d'apprentissage pour cadres <p>Conseils aux dirigeants ministériels sur les structures, techniques et normes des programmes d'apprentissage, fournisseurs compris, et sur les programmes d'apprentissage et de leadership offerts (en étroite collaboration avec la fonction Processus et Tendances et d'apprentissage)</p>	

- *Faire du Programme de leadership corporatif le programme « de tous les cadres de la fonction publique ».* Tout en déployant les efforts d'intendance mentionnés ci-dessus, le secteur devra impérativement lancer une campagne générale d'information et de communication pour présenter ce programme comme la vedette des programmes d'apprentissage, celui auquel tous les cadres doivent envisager de s'inscrire. En soi, cette campagne représente déjà toute une entreprise et le secteur devra trouver des moyens de la lancer avec efficacité et efficacité sans que ce soit au détriment de la conception du programme, de sa mise au point et des essais pilotes.
- *Exécution rapidement modulable du Programme de leadership corporatif.* On a des raisons de penser que le programme fera l'objet d'une forte demande alors que les délais dans lesquels cette demande devra être satisfaite seront plus courts que les prévisions des meilleurs plans ne le laissaient entendre. En d'autres termes, il faudra une exécution des plus modulable pour pouvoir aussi rapidement que possible accepter une masse critique de candidats à brève échéance. Si les candidats se heurtent à de longues périodes d'attente, ils se lasseront et le contenu du programme « datera ».
- *Actualisation constante du Programme de leadership corporatif.* Dans le moyen à long terme, ce secteur d'activité aura à relever un défi de taille, à savoir la nécessité cruciale de conserver aux matières, méthodes, techniques et approches de ce programme toute leur actualité et utilité. Ce sera là un problème opérationnel constant qui, dans le cas des derniers modules, viendra se superposer aux problèmes que posent déjà les essais pilotes en cours, la mise en place et l'exécution.
- *Continuer à détecter et à combler les lacunes cruciales.* Outre qu'il devra centrer son attention sur le nouveau programme, le secteur aura à surveiller continuellement son public-cible pour pouvoir détecter et combler, au moyen d'interventions, toute lacune cruciale dans les compétences, capacités et comportements dont les cadres ont besoin pour faire progresser la fonction publique dans la voie du renouvellement et la rendre plus rapidement apte à résoudre les problèmes horizontaux. Il y a également un domaine spécial auquel le secteur devra prêter attention, à savoir la gestion de la diversité.
- *Continuer à synchroniser les interventions en matière d'apprentissage avec l'évolution des besoins organisationnels.* Ce secteur doit continuellement s'assurer que ses interventions -- actuelles et en cours de mise au point -- répondent aux besoins cruciaux en pleine évolution. À ce effet, il doit impérativement travailler en partenariat avec des fournisseurs de niveau mondial à la conception, à la mise au point et à l'adaptation de tels programmes. L'ancien programme *Le leadership en période de transition* en est un exemple.
- *Miser sur l'influence du Centre.* Ce secteur doit continuer à miser sur la capacité du Centre à exercer la plus grande influence possible en dispensant des conseils

- engagement ferme d'obtenir des résultats alors qu'on travaille par l'entremise d'autres personnes.
- *Leadership et apprentissage* - Ce module apporte aux cadres des connaissances sur la manière d'apprendre efficacement -- technique d'une importance cruciale pour les organismes d'apprentissage de la fonction publique dans le nouveau millénaire -- et il leur montre comment faire de l'apprentissage un outil de leadership.
 - « *Se mettre à la place des autres* » - Ce module développe l'aptitude à l'écoute, l'empathie, l'ouverture vers l'extérieur et le souci des besoins de chacun, qui sont les pierres angulaires comportementales de l'amélioration des services offerts aux Canadiens et Canadiennes.
 - « *Au-delà du cloisonnement, au-delà des chasses gardées* » - Ce module inspire un style de travail riche en valeurs et en moralité, qui ignore les cloisons et trouve un équilibre entre l'intérêt public et celui de l'individu, en vue de faire intervenir davantage les citoyens et d'améliorer la prestation des services offerts aux Canadiens et Canadiennes.
 - « *Organiser les éléments du tout* » - Avec ce module, les cadres de la fonction publique entrent dans un processus d'apprentissage sur la manière de faire un tout des connaissances acquises, tout en poursuivant le « pèlerinage de leur apprentissage » et en établissant des relations et des réseaux d'apprentissage permanents.
- Ce secteur d'activité a choisi, par voie de concours, une pléiade de professionnels d'avant-garde de la conception, du développement et de l'exécution, qui travailleront avec le Centre sur ces modèles au niveau de l'élaboration, de la mise au point, des essais pilotes et de la mise en place.
- Sur cette toile de fond, les facteurs suivants seront particulièrement déterminants pour façonner l'environnement stratégique et opérationnel dans lequel ce secteur planifie et met en oeuvre ses activités :
- *Gestion efficace de la mise au point et de la mise en place du nouveau Programme de leadership corporatif.* Dans les deux prochaines années, le secteur travaillera avec des concepteurs professionnels et avec une quarantaine de cadres supérieurs désignés par leurs sous-ministres, à la conception, à la mise au point, aux essais pilotes et à la mise en place de ce programme. Il mettra ce dernier en circulation progressivement et « sous contrôle », ce qui signifie que les modules seront conçus, mis au point et soumis à des essais pilotes dans une série de processus parallèles et séquentiels qui permettront d'exploiter les ressources et de limiter les délais d'exécution au maximum. Pour mener à bien ce processus, le secteur ainsi que tous les cadres du CCG devront déployer de gros efforts d'intendance.

d'apprentissage avec une possibilité d'encadrement et d'évaluation. Le programme est destiné à perfectionner par des méthodes d'avant-garde les capacités clés des dirigeants tout en respectant la réalité vécue quotidiennement par les cadres supérieurs de la fonction publique de nos jours : un gros volume de travail, des changements rapides et continus, un manque de temps et des conditions de travail très exigeantes.

Le Programme de leadership corporatif est fondé sur des idées modernes visant à ancrer le processus d'apprentissage dans les conditions de travail réelles des participants et à le rentabiliser aussi bien pour les cadres pris individuellement que pour la fonction publique fédérale. Il est conçu pour former des cadres capables de mener la fonction publique dans le prochain millénaire. Comme il est étroitement lié au programme et aux priorités générales de la fonction publique, il sera ouvert à tous les cadres de la fonction publique à tous les niveaux.

En participant à ce programme, les cadres vont acquérir les capacités qui leur permettront d'augmenter leur rendement dans les tâches suivantes :

- Communiquer l'orientation de la fonction publique du Canada
- Elaborer des politiques en collaboration avec d'autres
- Offrir des prestations de service de niveau mondial
- Vivre et modeler les valeurs de la fonction publique du Canada (c.-à-d. « faire ce que l'on dit »)
- Travailler avec efficacité d'un secteur à l'autre au sein d'une institution sans cloisonnement
- Diriger des personnes, des équipes et des organisations
- Acquérir du savoir et se perfectionner, et transmettre leurs connaissances aux autres.

Le programme optera clairement pour des questions d'ordre pratique – plutôt que théoriques. Ces questions et approches seront représentatives des problèmes de la vie réelle que les participants rencontrent tous les jours dans leur travail. On mettra l'accent sur des méthodes de résolution de problèmes pragmatiques et orientées vers l'action. Tous les éléments du processus d'apprentissage viseront à compléter et à enrichir l'expérience professionnelle des participants.

Le Programme de leadership corporatif se composera de cinq modules, qui seront chacun axés sur un des thèmes clés du renouvellement de la fonction publique :

- *Renouvellement du leadership* - Ce module apporte des connaissances approfondies sur la manière d'orienter et d'habiller le personnel et il fait naître un

Objectif

Le secteur d'activité 3 a pour objectif général de soutenir les leaders du changement et de la transformation pendant qu'ils mettent en oeuvre les priorités de la fonction publique dans les ministères. Il cherche à détecter les problèmes cruciaux intéressant tous les ministères et à donner des conseils sur les modèles, stratégies et techniques de leadership et d'apprentissage pour cadres, ainsi que sur les fournisseurs en la matière. Il trouve et met à l'essai des méthodes d'apprentissage révolutionnaires et il effectue ou se procure des analyses pour déterminer quelle sera la meilleure façon de concevoir et d'exécuter des programmes d'apprentissage répondant aux besoins. Il aide les dirigeants à concevoir, à formuler et à mettre en oeuvre des stratégies, des méthodes et des projets pour répondre à des besoins d'apprentissage communs à plusieurs ministères.

Contexte stratégique et opérationnel du secteur d'activité 3

Le secteur d'activité 3 conçoit et met au point des activités et interventions à participation libre pour l'apprentissage des cadres. Il s'agit entre autres de l'établissement du programme du Forum des sous-ministres/sous-ministres adjoints et de la gestion de toutes les activités qui y sont associées, de l'organisation de la série des discussions informelles, et de conférences et autres manifestations spéciales liées à l'apprentissage d'avant-garde dans l'administration et la gestion publiques. Le principal défi à relever par ce secteur au cours de la période de planification sera le lancement du nouveau Programme de leadership corporatif qui facilitera le changement de culture pour une masse critique de cadres de la fonction publique tout en leur donnant les compétences clés requises.

Tandis que le secteur d'activité 2 est centré sur le perfectionnement des techniques de leadership chez les gestionnaires et cadres promoteurs, le secteur d'activité 3 a pour objectif de façonner et de modifier la culture organisationnelle afin d'accroître l'aptitude des cadres à diriger et à mettre en oeuvre les priorités de la fonction publique. Il est ciblé sur une masse critique de cadres de tous les ministères.

L'environnement de la fonction publique change rapidement, ce qui rend nécessaire une adaptation et une transformation vigoureuses et oblige à adopter des méthodes d'apprentissage reconnues pour être efficaces dans de telles circonstances. Il y a de solides éléments qui prouvent que le modèle d'apprentissage traditionnel composé d'interventions uniques en salle de classe est tout à fait insuffisant si l'on veut perfectionner les techniques cruciales dont on a besoin pour gérer le changement et le renouvellement continuel.

C'est la raison pour laquelle ce secteur d'activité va se consacrer à la mise au point d'un Programme de leadership corporatif tournant autour de thèmes centraux sur le renouvellement de la fonction publique, l'apprentissage individuel, l'élaboration de politiques et la prestation de services, et s'étendant sur une période de dix-huit mois. Les participants auront des cours en salle de classe et ils seront répartis en petits groupes

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 2

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	5 246	5 876	5 876	5 876
Dépenses brutes	0	0	0	0
Recettes à valoir sur le crédit	5 246	5 876	5 876	5 876
Dépenses nettes	2 499	2 070	2 070	2 070
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	2 747	3 806	3 806	3 806
Total				

Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	
SÉCTEURS DE RÉSULTATS	CLÉS
STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS	
<p>Un renforcement de la capacité de leadership chez les cadres de la fonction publique grâce à un apprentissage supérieur, résultant de la mise au point et de l'exécution de stratégies, de projets et de programmes bien ciblés. Il s'agira entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none">• de remanier le programme CAP en se faisant plus attentif aux besoins régionaux• de moderniser le PSG• d'augmenter « proportionnellement » les capacités d'exécution afin de pouvoir faire face à un accroissement de la demande de programmes CAP et PSG• de contribuer au changement de culture dans la fonction publique et à l'accroissement de la fierté• d'accroître la participation des dirigeants de la fonction publique grâce à l'établissement de réseaux d'apprentissage par l'action, afin d'aborder et de résoudre les problèmes organisationnels• de mettre au point des programmes courts pour cadres, dotés d'une structure et de moyens d'exécution souples et composés de modules courts à offrir dans diverses combinaisons en fonction des besoins. <p>Les modules en question porteront sur « L'orientation des cadres de direction » et « L'appareil gouvernemental ».</p>	
Une capacité de leadership renforcée, accompagnée des compétences requises pour pouvoir servir efficacement les Canadiens et Canadiennes	5 876 000 \$
Ressources à utiliser :	

- *Augmentation du nombre de candidats aux programmes de ce secteur d'activité.* On s'attend à voir fortement augmenter le nombre de candidats au CAP et au PSG ces prochaines années. Il faudra donc au plus vite entreprendre un important travail préparatoire pour pouvoir augmenter « proportionnellement » les capacités. Il faudra également que le secteur se tienne prêt à choisir une approche faite de souplesse en mettant au point des modules courts qui pourront être mis en place rapidement et ne demanderont pas trop de temps aux cadres. La souplesse devra également s'étendre à la méthode d'exécution. Par exemple, avec des options telles que la « formation des formateurs », on aura le double avantage de pouvoir augmenter facilement les capacités tout en dotant les ministères de solides moyens internes de formation et de développement de carrière.
- *Le programme CAP est en cours de remaniement.* Le programme CAP existe depuis des années. Son contenu et ses méthodes ont besoin d'être modernisés et rendus plus accessibles face aux rapides changements que connaissent à la fois la fonction publique et les tendances en matière de développement de carrière. Une nouvelle version sortira en avril 1999 pour être mise en oeuvre en septembre 1999.
- *Des programmes courts pour cadres s'avèrent nécessaires.* Des consultations ont également révélé que des programmes de perfectionnement courts pour cadres seraient extrêmement profitables. De plus, elles ont montré quelques-unes des caractéristiques à donner à ces programmes. Il est, entre autres, recommandé de donner à ceux-ci une structure fortement modulaire composée de modules courts pouvant être présentés souvent, n'importe où dans le pays, et dans divers contextes. Par exemple, le programme appelé Orientation des cadres de direction, qui sera lancé au cours de la période de planification, sera axé sur les aspects clés d'un poste de cadre. On a également conçu un Programme sur l'appareil gouvernemental, qui va être offert onze fois par an dans quatre régions à partir du mois de février 1999.
- *Rendre les programmes de développement de carrière plus utiles.* Pour augmenter l'utilité des programmes du Centre, ce secteur d'activité sera obligé de miser sur des réseaux d'apprentissage composés de participants travaillant ensemble à la recherche de solutions pour des problèmes réels liés à des priorités organisationnelles. En outre, le Centre aura besoin d'établir un programme d'analyses comparatives systématiques pour améliorer continuellement ses programmes, et il mettra en oeuvre, pour chacun d'eux, un système permettant d'évaluer leur succès et la nécessité d'un changement et d'une amélioration.
- *Recours intensif à la technologie de l'information.* Ce secteur d'activité devra être particulièrement attentif aux possibilités offertes par l'intégration de la technologie de l'information dans l'exécution de ses programmes. On s'attend à ce que la place donnée à la technologie pour progresser dans l'apprentissage des participants soit une importante mesure de l'utilité et du succès de ces programmes.

L'un des principaux défis à relever par ce secteur d'activité est de rendre le contenu et les méthodes de ses programmes de développement de carrière plus utiles, afin d'accroître son aptitude à former de bons cadres pour la fonction publique—de futurs dirigeants dans le Programme de stagiaires en gestion (FSG) et le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)—et d'anciens et de nouveaux dirigeants dans le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)—cadres qui auront les compétences nécessaires pour relever les futurs défis de la fonction publique.

En augmentant ainsi l'utilité du contenu et des méthodes de ce secteur d'activité, on cherche à former des dirigeants de la fonction publique possédant les techniques et le savoir-faire nécessaires pour faire participer les citoyens à l'élaboration des politiques publiques. En même temps, ce secteur devra prouver que ses programmes permettent de susciter réellement chez les dirigeants un comportement favorisant la réalisation des priorités de la fonction publique, et qu'ils contribuent à résoudre de nombreux problèmes de toute sorte. Naturellement, cela suppose une prise de conscience aiguë du cadre gouvernemental et public dans lequel évoluent ces dirigeants et de la manière dont cet environnement détermine leur travail. Les dirigeants de la fonction publique doivent s'exercer à faire participer les citoyens et à utiliser les techniques de gestion nécessaires à la planification et à la mise en oeuvre des politiques. Ils doivent absolument savoir comment travailler avec les intervenants tout en maîtrisant les techniques et attitudes dont ils auront besoin pour fournir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes. Mais pour pouvoir fournir un tel service, ils devront avoir en eux le sens du professionnalisme, fuir tout sectarisme, et savoir prendre des risques et travailler en partenariat. Ils devront être passés maîtres dans la gestion des ressources humaines dont dépendent les défis exposés ci-dessus.

Voilà la toile de fond sur laquelle ce secteur devra faire face à un ensemble de facteurs stratégiques et opérationnels ardu. Les répercussions les plus importantes viendront des facteurs suivants :

Le secteur d'activité 2 a pour but d'améliorer le rendement des cadres de la fonction publique au service des Canadiens et Canadiennes en créant des possibilités d'apprentissage collectif et en formant des cadres attentifs, très compétents et innovateurs. Il est chargé de renforcer la capacité de leadership de la fonction publique par l'apprentissage. Il assure le leadership professionnel dans la conception, la formulation et la mise en oeuvre de stratégies, d'approches et de normes pour la planification et l'exécution de projets et de programmes de perfectionnement propres à améliorer les capacités et les compétences des cadres et gestionnaires prometteurs.

Objectif

L'apprentissage

Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 1

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain				
Dépenses brutes	1 577	1 303	1 303	1 303
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	1 577	1 303	1 303	1 303
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	125	0	0	0
Total	1 452	1 303	1 303	1 303

Secteur d'activité 1 :		Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	
SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS		STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS	
<p>La recherche stratégique sur la gestion publique contribue actuellement et pour l'avenir au programme de gestion général de la fonction publique</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>651 500 \$</p>		<ul style="list-style-type: none">• mesure de l'environnement extérieur et recherche pour donner des conseils utiles au conseil d'administration et à la Présidente du Centre sur la réaction du CCG au programme de la fonction publique et aux besoins des clients• recherche judicieuse grâce à des réseaux de dirigeants de la fonction publique, d'universitaires et de représentants du secteur privé et à des centres de connaissances dans les domaines de la gouvernance, du leadership, de la culture et de l'efficacité organisationnelles, et émission de messages clés communs dans tous les programmes• repérage des questions de politiques et des grandes tendances de la gouvernance qui influent sur le rôle du gouvernement, et transmission de l'information au secteur public et aux dirigeants de la fonction publique en vue de les former à leur rôle de chefs et de gestionnaires de demain.	
<p>Les cadres supérieurs se montrent plus résolus à exécuter le programme général et mieux informés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion d'avant-garde, et ils forgent des communautés de praticiens plus fortes</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>651 500 \$</p>		<ul style="list-style-type: none">• recherche coordonnée, gestion stratégique, rapports d'information, examen des résultats par les pairs• un programme de recherche susceptible de contribuer directement à un changement dans la culture de la fonction publique, pour adopter les valeurs et comportements qui permettront de mettre en oeuvre les priorités de la fonction publique et d'accroître la fierté• les cadres de la fonction publique et un nombre croissant de praticiens s'associent à des communautés de praticiens et acquièrent des connaissances en formant des réseaux sur des problèmes cruciaux de recherche et d'apprentissage et sur la recherche et l'apprentissage par l'action.	

leur faire mieux comprendre les nouveaux problèmes et leur permettre d'influer
davantage sur le programme de gestion de la fonction publique.

- divers besoins des ministères et organismes, et un ensemble de valeurs communes à toute la fonction publique.
- *Une ouverture vers l'extérieur, des réseaux et des partenariats.* Un Centre axé sur un plus petit nombre de thèmes devra également s'ouvrir et compter davantage sur l'extérieur tout en misant sur les réseaux et partenariats tournés vers la connaissance. Un grand réseau composé de représentants fédéraux, provinciaux et municipaux et de personnalités du monde universitaire et du secteur privé participe actuellement à une série de projets de recherche visant à inciter les dirigeants de la fonction publique à explorer sous certains aspects des prestations de services axées sur les citoyens. Ce réseau travaille actuellement à la formulation de recommandations visant à pousser la fonction publique vers ce but. Quatre autres réseaux ont été créés pour les dirigeants de la fonction publique au niveau des sous-ministres adjoints. Ils centrent leur attention sur la réglementation et la conformité, des modes différents de prestation de services, la revitalisation de la fonction publique, et la science.
- *Une solide dimension prospective et prédictive.* Pour acquérir une robuste capacité de planification stratégique, il y a encore un autre élément clé, à savoir l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies et d'approches pour prévoir les nouveaux problèmes rencontrés par la fonction publique et les gestionnaires du service public. Il faut aussi déterminer les besoins et attentes des clients dans le domaine de l'apprentissage des cadres. Une bonne compréhension de ces besoins et un programme de recherche robuste axé sur la détection des problèmes de gestion cruciaux sont des composantes essentielles. Cette dimension prospective des activités de planification stratégique et de recherche sur les politiques a encore une composante tout aussi importante, à savoir les besoins de la fonction publique de demain. Des questions du genre « De quoi aura-t-on besoin dans la fonction publique des années 2005-2010? » et « Que signifieront ces besoins pour les qualités et les styles de leadership requis? » se poseront de plus en plus pour la fonction publique dans son ensemble et pour la fonction de recherche et de planification stratégiques du Centre.
- *Une recherche pratique fondée sur les priorités, la transformation, l'amélioration et l'évolution de la fonction publique.* Les efforts de recherche devront être pratiques et orientés vers des théories et des pratiques susceptibles d'améliorer la capacité de gestion de la fonction publique. Des forums et des réseaux d'universitaires et de praticiens pourront donner des bases plus solides au programme de recherche. Ces forums pourront réunir des dirigeants de la fonction publique, des universitaires et des intellectuels de premier rang, débattre de problèmes de gestion de la fonction publique et y apporter des solutions grâce à des réseaux nationaux et internationaux existants ou nouveaux. Les participants, quant à eux, se joindront à des réseaux durables qui pourront être de puissants instruments pour faire entrer les dirigeants de la fonction publique dans le débat,

- troisièrement, comme « allumoir » en matière de gestion et d'élaboration des politiques grâce aux intuitions de ses chercheurs, à son capital intellectuel et à ses travaux avec les cadres supérieurs de la fonction publique, la recherche stratégique du Centre aide de toutes ses forces à établir le programme de la fonction publique et à orienter l'évolution de cette dernière pour en faire une organisation d'apprentissage sans cloisons, dotée d'un leadership efficace, et bien décidée à renforcer sa capacité de gestion et d'élaboration de politiques, à moderniser ses prestations de services, à renforcer les relations entre le gouvernement et les citoyens, et à veiller au renouvellement de la fonction publique.
- Un CCG efficace au service de la modernisation et de la transformation de la fonction publique a également besoin d'une capacité de planification stratégique pour détecter d'avance les problèmes d'administration publique et de gestion, afin de pouvoir concevoir et mener des interventions appropriées au niveau de la recherche et de l'apprentissage.
- Ce secteur d'activité continuera à l'avenir à contribuer au programme de gestion de la fonction publique en faisant des sondages et en repérant les sujets d'étude pouvant utilement figurer dans les programmes d'apprentissage que le CCG concevra pour répondre aux besoins des dirigeants de la fonction publique chargés de gérer ces pressions et problèmes. Il jouera ce rôle grâce à sa recherche sur les nouveautés apparues dans la fonction publique canadienne et dans celle d'autres pays, et aussi grâce à ses propres réseaux d'interaction entre dirigeants de la fonction publique.
- Ce secteur a un environnement stratégique et opérationnel extrêmement dynamique, une « géométrie variable » tout à fait représentative du terrain que constituent les systèmes et organisations repensés et transformés de fond en comble. On trouvera ci-dessous quelques-uns des facteurs clés qui devraient déterminer la manière dont ce secteur réagira à cet environnement.
- *Une focalisation plus servée sur un plus petit nombre de thèmes dans un esprit plus pratique.* Le domaine de recherche potentiel du Centre est vaste et dynamique. À l'horizon en expansion se dessinent de nouvelles tendances, réalités et pratiques, des domaines prometteurs et des concepts péremptores. Et pourtant les ressources restent rares tandis que les délais d'exécution se rétrécissent. Le Centre doit donc focaliser sa recherche et se décider à faire moins de choses, mais à les faire bien. Naturellement, cela veut dire qu'il devra faire des choix conscients et délibérés entre priorités concurrentes.
- *Un renforcement des liens.* Un Centre axé sur un plus petit nombre de thèmes devra forcément compter sur des liens renforcés et élargis en matière de recherche et de connaissance, et recourir au « troc » et à d'autres échanges techniques pour obtenir le savoir sur la gestion que la recherche directe ne lui permet plus d'acquérir. Il sera également obligé de continuer à chercher et à établir des liens permanents intégrés entre les efforts de recherche et la mise au point du contenu des programmes d'apprentissage. Pour répondre à ces besoins, il y a deux composantes clés, à savoir un cadre de planification stratégique harmonisant les

B. Plans des secteurs d'activité

Le CCG fonctionne avec quatre secteurs d'activité. Dans la conduite de toutes les stratégies concernant les secteurs d'activité 1, 2 et 3, il appliquera des normes de qualité pour améliorer son efficacité en tant qu'institution d'apprentissage pour cadres. Il envisage par exemple d'aligner ses produits et services sur des pratiques et principes de gestion d'avant-garde et il s'assurera que ses approches et méthodes sont en conformité avec le programme général établi par le gouvernement pour la gestion de la fonction publique. Il procédera à l'évaluation de ses approches afin d'améliorer continuellement celles-ci. Dans la présente section, nous allons exposer ses futures orientations et stratégies sous ces en-têtes.

Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain

Objectif

Le secteur d'activité 1 contribue à améliorer le rendement des cadres de la fonction publique dans les services fournis aux Canadiens et Canadiennes grâce à des travaux de recherche qui serviront à établir un programme de gestion pour la fonction publique de demain, à le faire comprendre et à susciter des engagements. Ce secteur met au point des méthodes globales et des processus d'intégration visant à améliorer et à coordonner la mise en oeuvre de cadres, d'approches et de méthodes de planification stratégique générales. Il donne également des conseils stratégiques à la Présidente du Centre et au conseil d'administration pour la formulation et la progression des objectifs stratégiques et des buts opérationnels du CCG. Son volet de recherche est chargé d'élaborer des stratégies, des approches et des méthodes de recherche dans des domaines d'intérêt général pour la fonction publique et d'orienter la mise au point et l'adaptation de programmes tenant compte des priorités générales de la fonction publique.

Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité

La recherche sur la gestion fait partie des capacités stratégiques du CCG. En tant que telle, son utilité est la suivante :

- premièrement, en tant que composante de la fonction publique fédérale, la recherche stratégique du Centre a pour effet d'améliorer et de renforcer la capacité d'élaboration de politiques et de gestion de la fonction publique dans son ensemble;

- deuxièmement, elle sert d'instrument pour repérer toutes les questions de politiques et les grandes tendances de la gouvernance qui influent sur le rôle du gouvernement, et pour transmettre cette information qui servira à former les dirigeants de la fonction publique à leur rôle de chef et de gestionnaire de demain.

* Bien que tous les secteurs d'activité contribuent à ces résultats clés, le secteur d'activité 4 joue un rôle majeur à cet effet grâce à l'intégration, à la coordination et au contrôle qu'il exerce.

SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS	INDICATEURS DU RENDEMENT		UTILE AUX MESURES
	Sect. d'activité 2	Secteur d'activité 3	
	<ul style="list-style-type: none"> Les cadres ministériels ont de plus grandes capacités, ainsi que les compétences nécessaires pour servir efficacement la population canadienne On constate une contribution à un changement de culture dans la fonction publique, et à un accroissement de la fierté Un pourcentage accru de SMA participe aux programmes de recherche et d'apprentissage du CCG 	<ul style="list-style-type: none"> Des stratégies permettent de déterminer et de régler les problèmes d'apprentissage communs aux cadres pour faciliter la gestion du changement dans la fonction publique Interventions à grande échelle pour améliorer le rendement des cadres Le % de cadres présents a augmenté Les dirigeants de la fonction publique sont satisfaits Les dirigeants ministériels se font conseiller sur les structures, techniques et normes des programmes d'apprentissage 	

Objectif interne visé par la direction :

Devenir :	À attester par :	Explications concernant les changements survenus par rapport aux engagements pris en 1997-1998
un Centre d'apprentissage exemplaire	le renforcement de la capacité du CCG	Pas de changement
	un flot continu et itératif d'idées, de bonnes pratiques et de théories entre programmes de recherche et d'apprentissage.	Pas de changement

Aperçu des priorités et stratégies à l'échelle ministérielle

Le tableau ci-dessous est un résumé du cadre de mesure du rendement du CCG. Fondé sur un modèle de rapport multidimensionnel de performance, il donne un aperçu des secteurs et stratégies de résultats clés ainsi que des mesures du rendement qui s'y rapportent. Bien qu'il soit présenté en termes de « rendement dans les résultats », on peut en déduire directement et sans équivoque les priorités et les stratégies.

SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS	INDICATEURS DU RENDEMENT	UTILITÉ AUX MESURES
<p>La recherche stratégique sur la gestion publique contribue à alimenter le programme de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain</p> <p>Les cadres supérieurs se montrent plus résolus à exécuter le programme général et mieux informés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion d'avant-garde, et ils forgent des communautés de praticiens plus fortes</p>	<ul style="list-style-type: none">• La recherche ajoute de la valeur au programme général, elle est bien coordonnée au sein du gouvernement fédéral et elle permet d'élargir les relations internes et externes• Un pourcentage accru de SMA participe aux programmes de recherche et d'apprentissage du CCG• On constate une contribution à un changement de culture dans la fonction publique, et à un accroissement de la fierté• Les cadres apprécient les communautés de praticiens et acquièrent des connaissances grâce aux réseaux• Un nombre croissant de praticiens se lance dans la recherche et l'apprentissage par l'action	<p>Rendement vis-à-vis des clients</p>

Section III : Plans, priorités et stratégies

A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies

Tableau des secteurs de résultats clés

Le tableau suivant résumait les secteurs des résultats clés que le CCG s'est engagé à obtenir pour 1999-2000. Il est une mise à jour du tableau de 1997-1998 présenté dans le rapport 1997-1998 sur le rendement du Centre. Il contient également des explications concernant les changements.

Fournir à la population canadienne :	A attester par :	Explications concernant les changements survenus par rapport aux engagements pris en 1997-1998
un personnel cadre hautement compétent, innovateur et attentif dans la fonction publique :	Pas de changement	
- qui attache de la valeur au service du public, autant au niveau des prestations que de l'élaboration des politiques;	Pas de changement	un engagement et un alignement des cadres de la fonction publique sur les priorités du gouvernement, telles qu'elles ont été formulées par le Greffier du Conseil privé
- qui emploie des techniques de leadership modernes;	Pas de changement	une amélioration du niveau de capacité et de compétence chez les cadres
- qui sait ce qu'est le travail en partenariat avec d'autres ordres de gouvernement, et avec le secteur privé et les organismes sans but lucratif, et qui ne cesse de l'encourager.	Pas de changement	le nombre croissant de solutions apportées par des groupes de cadres à des problèmes survenus au sein des ministères et entre eux

D. Plan de dépenses

(en milliers de dollars)							
Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Centre canadien de gestion			
des dépenses	1999-2000	2000-2001	2000-2002	15 330	13 942	13 939	13 939
1998-1999*							
				Dépenses brutes du programme			
				15 330	13 942	13 939	13 939
				Dépenses nettes du programme			
				15 330	13 942	13 939	13 939
				<i>Moins : Recettes à valoir sur le crédit</i>			
				0	0	0	0
				<i>Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques**</i>			
				4 147	3 095	3 095	3 095
				<i>Plus : Coût des services fournis par d'autres ministères</i>			
				2 022	987	987	987
				13 205	11 834	11 831	11 831
				Coût net de l'organisme			

Note : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

** Ce montant peut être dépensé seulement lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

dans la culture ministérielle qu'il a pour mandat de créer et de développer. Tous les nouveaux programmes envisagés devront s'aligner sur les priorités de la fonction publique et suivre les améliorations apportées à l'élaboration des politiques, aux prestations de services et au leadership.

Défis à relever

Dans le monde en pleine mutation du perfectionnement des cadres, le Centre aura toujours à faire face à des questions telles que les suivantes :

- se tenir opportunément au courant des méthodes de développement du leadership et de perfectionnement des cadres;
- s'assurer que ces méthodes représentent la pensée d'avant-garde, qu'elles sont de premier choix et qu'elles permettent de donner aux cadres les compétences souhaitées;
- s'adresser aux fournisseurs compétents pour la conception et l'exécution des programmes;
- s'assurer que la conception et l'exécution de ses stratégies et programmes conviennent aux clients et qu'elles s'alignent sur les priorités de la fonction publique, qui évoluent et changent elles aussi;
- créer des occasions d'apprentissage collectif dans les ministères gouvernementaux et pour des groupes d'intérêt extérieurs.

De plus, le Centre est constamment tenu de prouver, à l'aide de mesures et d'évaluations, que ses programmes ont un impact sur l'apprentissage, et de chercher à augmenter celui-ci au maximum. C'est nécessaire s'il veut pouvoir rendre des comptes, et c'est aussi indispensable pour l'amélioration du contenu et de l'exécution des programmes d'apprentissage. Toutefois, comme le domaine de l'apprentissage des cadres change continuellement, le Centre doit impérativement faire preuve de souplesse et se tenir prêt à ajuster constamment ses programmes de recherche et d'apprentissage. Il doit également être ouvert et attentif aux expérimentations, qui pourraient révéler que certaines méthodes d'apprentissage et techniques d'évaluation n'entraînent que de modestes améliorations, que d'autres ne font apparaître des résultats mesurables qu'après de longues périodes et que d'autres encore s'avèrent difficiles à mesurer ou bien ne produisent que de temps en temps des résultats attribuables au Centre.

Bien que le Centre ait l'intention d'inscrire à son programme une grande variété de directives de gestion/leadership et de thèmes, il devra impérativement continuer à considérer le service au public -- que ce soit en relation avec l'élaboration des politiques ou par rapport à la prestation de services -- comme la valeur primordiale et déterminante

Le Centre d'apprentissage est en faveur d'une culture fondée sur le service aux Canadiens et Canadiennes

Bien que la gestion et la technologie aient été traditionnellement présentes dans le programme d'information et de technologie dans un rôle surtout administratif et comme un moyen de mise en oeuvre des processus, on constate des signes manifestes de changement de priorité. La gestion et la technologie de l'information vont maintenant servir de plus en plus à trouver et à exploiter les occasions d'aborder l'apprentissage des cadres sous un angle plus innovateur, à faciliter la gestion stratégique du capital intellectuel du Centre et à créer et à entretenir des réseaux de partenariats du savoir dans un paysage institutionnel, géographique et multidisciplinaire en extension.

Lequel le Centre se prépare avec diligence.

La gestion et la technologie de l'information sont d'importants outils stratégiques et opérationnels pour le Centre. Ils lui permettent d'administrer avec efficacité son capital stratégique de connaissances, de travailler au sein de réseaux de partenariats à forte concentration de savoir, de polariser ses ressources humaines sur des priorités ministérielles et de répondre avec efficacité à une demande changeante de programmes d'apprentissage pour cadres dans un environnement qui évolue rapidement. Un tel environnement exige une stratégie évolutive dans le domaine de la gestion et de la technologie de l'information. À l'horizon se profile aussi le problème de l'an 2000, pour lequel le Centre se prépare avec diligence.

Utilisation stratégique de la gestion et de la technologie de l'information

Les institutions publiques sont de plus en plus souvent mises en demeure d'avoir un meilleur rendement, de montrer qu'elles sont disposées à améliorer leur niveau de rendement et de rendre davantage de comptes à leurs clients sur leur rendement. Consistent de ce besoin, le CCG a établi un modèle de rapport multidimensionnel de performance qui précise quels doivent être, pour chaque secteur d'activité, les résultats clés, les initiatives, les mesures de rendement et les stratégies spéciales visant à atteindre les objectifs. Il a eu l'occasion de travailler avec ce modèle l'année dernière et il en a affiné les éléments clés. Il introduit actuellement les éléments de ce modèle dans ses plans et rapports. Le rapport multidimensionnel de performance est présenté à la troisième section du présent rapport. Le Centre continuera en même temps à revoir, à affiner et à mettre à jour ce rapport destiné à être repris d'année en année.

Rendre davantage de comptes sur son rendement

participants aux programmes d'apprentissage sont eux-mêmes des chercheurs dont le savoir peut nourrir et inspirer d'autres travaux de recherche stratégique.

préparer à assumer des rôles en perpétuelle mutation. Il explore de nouveaux moyens de satisfaire les besoins des ministères en créant des plates-formes de dialogue à l'intention des dirigeants du secteur public, du secteur privé, du monde universitaire et de la fonction para-publique.

Communiquer une image et une identité revitalisées

Le Centre canadien de gestion s'est rendu compte de la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie pour moderniser son image et revitaliser son identité. Il est resté en même temps conscient de la nécessité de préparer son capital humain à acquiescer les aptitudes à la communication dont il a besoin pour se rapprocher de ses objectifs. Il s'agira de plus en plus de contribuer à l'éveil de vocations et à l'acquisition d'une meilleure connaissance de la démarche d'apprentissage chez les sous-ministres, d'établir des relations avec des partenaires, des fournisseurs et des intervenants du secteur de l'apprentissage, d'établir des relations avec les dirigeants s'intéressant à la réforme de la fonction publique au Canada et à l'étranger, d'orienter l'ensemble du personnel vers des objectifs communs et d'aller jusqu'au bout pour mettre en œuvre les mesures qui permettront d'atteindre les objectifs.

Sous l'angle des communications, le CCG a pour objectif de se faire connaître et d'affirmer sa position de chef de file canadien de programmes d'apprentissage innovateurs et efficaces destinés aux dirigeants de la fonction publique.

Plein feu sur un programme de recherche pertinent et serve

Le potentiel de recherche du CCG est vaste et dynamique. L'horizon en perpétuelle extension fourmille de nouvelles tendances, pratiques et réalités, de domaines prometteurs et de concepts périmoires. En même, il se trouve que les ressources sont limitées, que les délais de mise en œuvre se rétrécissent et que le besoin se fait sentir de se placer dans une perspective plus appropriée aux circonstances et plus ancrée dans la réalité.

Contraint de rééquilibrer les forces s'exerçant sur son programme de recherche en gestion, le Centre doit mieux canaliser ses travaux de recherche et se résoudre à faire moins de choses, mais à les faire bien. Il continuera à faire de la recherche non seulement pour des praticiens, mais aussi de concert avec eux. C'est pourquoi il aura besoin de compter davantage sur des partenaires et des réseaux de recherche et de connaissance renforcés et élargis et de faire appel au « troc » et à d'autres techniques d'échange pour obtenir les connaissances sur la gestion que ses propres travaux de recherche ne peuvent lui donner.

Parallèlement à la mise en place de boucles de connaissance extérieures renforcées, le Centre sera obligé de renforcer continuellement la boucle intégrée des programmes stratégiques de recherche et d'apprentissage. Il se facilitera la tâche en apprenant à mieux connaître l'apprentissage moderne et en se rapprochant d'un modèle dans lequel les

Un partenaire stratégique utile et unique en son genre pour les institutions de la fonction publique fédérale

La fonction publique fédérale trouve dans le Centre canadien de gestion (CCG) une ressource ministérielle stratégique pour perfectionner ses cadres et dirigeants au sein d'une structure complexe de formation et de perfectionnement. Quasiment toutes les activités du Centre se font en partenariat avec les organismes centraux du Bureau du Conseil privé (BCP), de la Commission de la fonction publique (CFP) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le CCG travaillera également en étroite collaboration avec le Réseau du leadership créé en juin 1998 et avec le Secrétariat de la recherche stratégique et avec les régions. Cette conception de « partenariat stratégique » continuera à déterminer la manière dont le Centre envisage ses relations de travail avec d'autres institutions de la fonction publique fédérale.

La coordination du plan de recherche du Centre est assurée par un comité composé d'organismes centraux partenaires. En outre, un Comité de sous-ministres procède à un examen des recherches. Le concept des programmes d'apprentissage est revu par le Conseil de l'examen global des programmes d'apprentissage pour les cadres de direction, composé de sous-ministres clients et de représentants d'organismes centraux. Le volet éducatif de deux programmes de perfectionnement, le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), est financé par le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique, respectivement. Les partenaires collaborent à l'évaluation de ces deux programmes ainsi que du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Cette attitude de coordination et de collaboration étroites continuera à caractériser le genre de travail effectué par le Centre.

Le Centre s'est rendu compte que s'il voulait offrir des possibilités de recherche et d'apprentissage de niveau mondial, il devait travailler en partenariat avec des fournisseurs à la conception, à la mise au point et à l'adaptation de tels programmes. Cette ouverture croissante sur l'extérieur dans son orientation et son positionnement au sein d'un « réseau » de partenariats avec des fournisseurs à toutes les chances de se poursuivre et de se développer à l'avenir.

Les nouveaux rôles de la fonction publique

À l'aube du 21^e siècle, le Canada connaît des changements dans l'interaction des citoyens avec ceux qui les gouvernent, suite à des pressions politiques, financières et économiques. Dans ses 5^e et 6^e rapports annuels, le Greffier du Conseil privé insiste sur la nécessité permanente dans laquelle se trouvent les dirigeants de la fonction publique d'établir des partenariats, d'éliminer des obstacles, de recourir à des technologies et d'obtenir des conseils intégrés en politiques afin d'améliorer les services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes et d'accorder la première place à la personne humaine. Le Centre canadien de gestion est bien placé pour aider les dirigeants de la fonction publique à faire progresser ce programme en raison du mandat qui lui incombe de les

Section II : Aperçu du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (le projet de loi C-34) le 1^{er} décembre 1991.

B. Objectifs

L'article 4 de la loi sur le CCG confère au Centre les sept objectifs suivants :

1. d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions qui la caractérisent;
2. de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration;

- nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations,
- d'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et
- à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

3. d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueusement avec les membres du personnel à tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

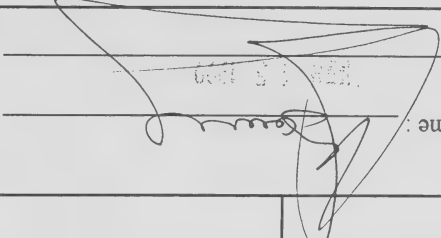
4. de former dans la fonction publique et d'y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne, et de les appuyer dans la progression d'une carrière des gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

5. d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

6. de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;

7. de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

B. Déclaration de la direction

<p>DÉCLARATION DE LA DIRECTION/MANAGEMENT REPRESENTATION</p> <p><i>Rapport sur les plans et les priorités 1999-2000/Rapport on Plans and Priorities 1999-2000</i></p>	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 1999-2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.</p>	<p>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1999-2000 du Centre canadien de gestion.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information: • Accurately portrays the mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the Canadian Centre for Management Development. • Is consistent with Treasury Board policy and instructions and the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements : • Décritent fidèlement les mandat, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation. • Sont conformes à la politique et aux instructions du Conseil du Trésor, ainsi qu'aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>. • Sont complets et exacts. • Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents. <p>Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Nom/Name : _____</p> <p>Date : _____</p> 	

Section I : Messages

A. Message du ministre

Le Centre canadien de gestion, une ressource ministérielle pour la fonction publique, est le pivot de la réalisation des priorités générales de la fonction publique en raison du mandat qui lui a été confié d'améliorer la capacité de gestion du secteur public et de favoriser une culture d'entreprise vigoureuse dans la fonction publique.

Depuis deux ans, suite au réexamen des rôles de la fonction publique et des structures dont elle aura besoin pour les assumer, le CCG cherche à améliorer son aptitude à s'acquitter des deux principaux éléments de son mandat : appuyer le programme de changement de la fonction publique et faire comprendre la fonction publique de demain en suscitant un sentiment d'engagement à son égard.

Les moyens employés par le CCG pour remplir son mandat consistent entre autres à s'inspirer des tendances actuelles les plus largement acceptées dans le domaine du développement du leadership et de l'apprentissage des cadres. Par exemple, le CCG se concentre davantage sur l'amélioration de la capacité corporative de la fonction publique, et ce de trois façons : en tentant d'équilibrer les besoins de perfectionnement de l'organisation et ceux des individus, en inculquant à une masse critique de cadres les compétences et les comportements requis pour faire avancer le programme de l'organisation, et en mettant en place, moyennant des révisions continues, la structure d'apprentissage qui permettra de répondre à ces besoins.

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Centre pour la période 1999-2000.

35	Section IV : Renseignements supplémentaires
35	Tableau 1 : Autorisations de dépenser -
35	Résumé du ministère, Partie II du budget
35	Tableau 2 : Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité
36	pour 1998-1999
37	Renseignements relatifs au personnel
37	Tableau 2.1 : Organisation
38	Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité
39	Renseignements financiers supplémentaires
39	Tableau 3 : Sommaire des articles courants de dépenses
39	Tableau 4 : Ressources du programme par secteur d'activité pour l'année
40	budgétaire
41	Tableau 5 : Paiements de transfert par secteur d'activité
41	Tableau 6 : Recettes par secteur d'activité
42	Tableau 7 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire
43	Autres renseignements
43	Tableau 8 : Liste des lois et règlements
43	Personnes-ressources pour obtenir de plus amples renseignements

Table des matières

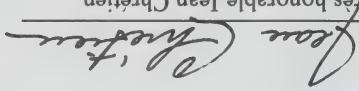
Section I : Messages	1
A. Message du ministre	1
B. Déclaration de la direction	2
Section II : Aperçu du ministère	3
A. Mandat, rôles et responsabilités	3
B. Objectifs	3
C. Milieu d'activité	4
D. Plan de dépenses	8
Section III : Plans, priorités et stratégies	9
A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies	9
Objectif interne visé par la direction :	10
B. Plans des secteurs d'activité	13
Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	13
Objectif	13
Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité	13
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur	17
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 1	18
Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	19
Objectif	19
Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité	19
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur	21
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 2	22
Secteur d'activité 3 : Soutenir les leaders du changement et de la transformation	23
Objectif	23
Contexte stratégique et opérationnel du secteur d'activité 3	23
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur	27
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 3	28
Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes	29
Objectif	29
Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité	29
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur	33
d'activité 4	33
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 4	34
C. Rapport d'ensemble	34



**Centre canadien
de
gestion**

**Rapport sur les plans
et les priorités
1999-2000**

**Pour la
période de
1999-2000 à 2001-2002**


Le très honorable Jean Chrétien,
Premier ministre du Canada

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** – présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget), et les principaux éléments du Budget principal des dépenses;
- Partie II – Le Budget principal des dépenses** – étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant;
- Partie III – Plan de dépenses du ministère** – En avril 1997, la Chambre des communes a adopté l'avis de motion qui sépare la Partie III en deux nouveaux documents :

- (1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus, y compris les besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités et rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- (2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans le RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement à l'autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ces mesures découlent du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), lancé lors de la restructuration du Système de gestion des dépenses qui a été annoncée en janvier 1995. L'objectif central du PARP est d'améliorer la qualité de l'information sur la gestion des dépenses et la responsabilisation au Parlement en mettant l'accent sur les résultats, et ce, dans une perspective plus stratégique et pluriannuelle pour l'exécution des programmes.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1999

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9





4427

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
1999-2000

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



3 1761 115481137